Economía de la empresa

La empresa

Administración | Producción
Marketing | Finanzas

Proyecto empresarial

Jose Sande v.7 junio 2012
www.librosdetextogratis.com

La empresa



La empresa

Administración	Producción
Marketing	Finanzas

Proyecto empresarial

Economía, empresa y empresario han existido siempre y están estrechamente relacionados:

-La **economía** es la administración de recursos escasos.

-La **empresa** es un conjunto organizado de recursos orientados conseguir algún fin.

-El **empresario** es el que crea empresas (emprendedor) o las gestiona (directivo profesional).

Para **Werner Sombart**, cualquier actividad es susceptible de ser realizada con espíritu empresarial, por lo que tendrían carácter de empresa actividades tan dispares como: una campaña militar, la organización de una excursión de bachillerato o el funcionamiento de instituciones como el estado o la Iglesia.

Los recursos son escasos, y sus posibles usos muy diversos, por lo que administramos los recursos de la mejor manera posible para lograr los máximos resultados. La capacidad del hombre para administrar ha sido el motor del progreso económico y social.

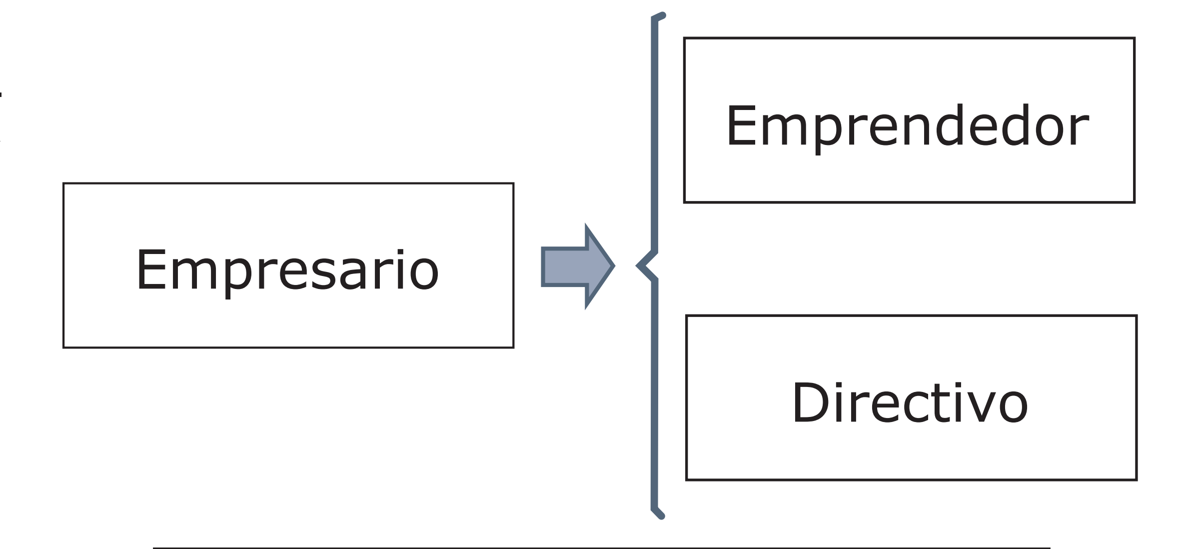
El empresario

En la actualidad se identifica empresario con la figura del **emprendedor** que inicia un proyecto empresarial, o con el **profesional de la dirección** que toma decisiones empresariales.

El emprendedor es el que crea y pone en marcha un proyecto empresarial. Cada vez se le da más importancia a la capacidad de emprender, y se estimula el **emprendizaje** (aprender a emprender).

El directivo profesional planifica, organiza, dirige y controla la actividad empresarial.

En muchas PYME coincide en la misma persona el propietario (capitalista) con el gestor (empresario), mientras que en las grandes empresas ambos roles están claramente separados.

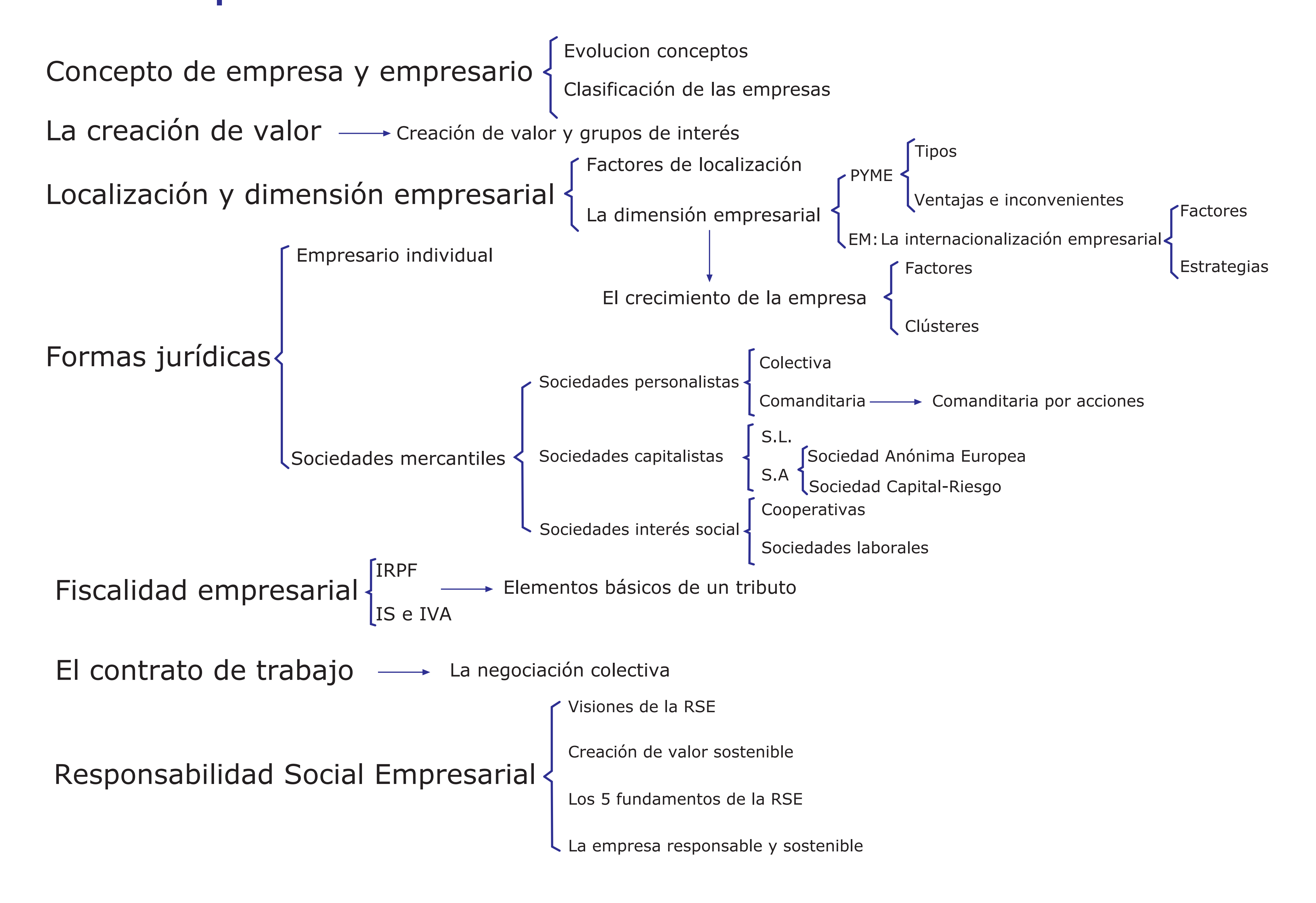


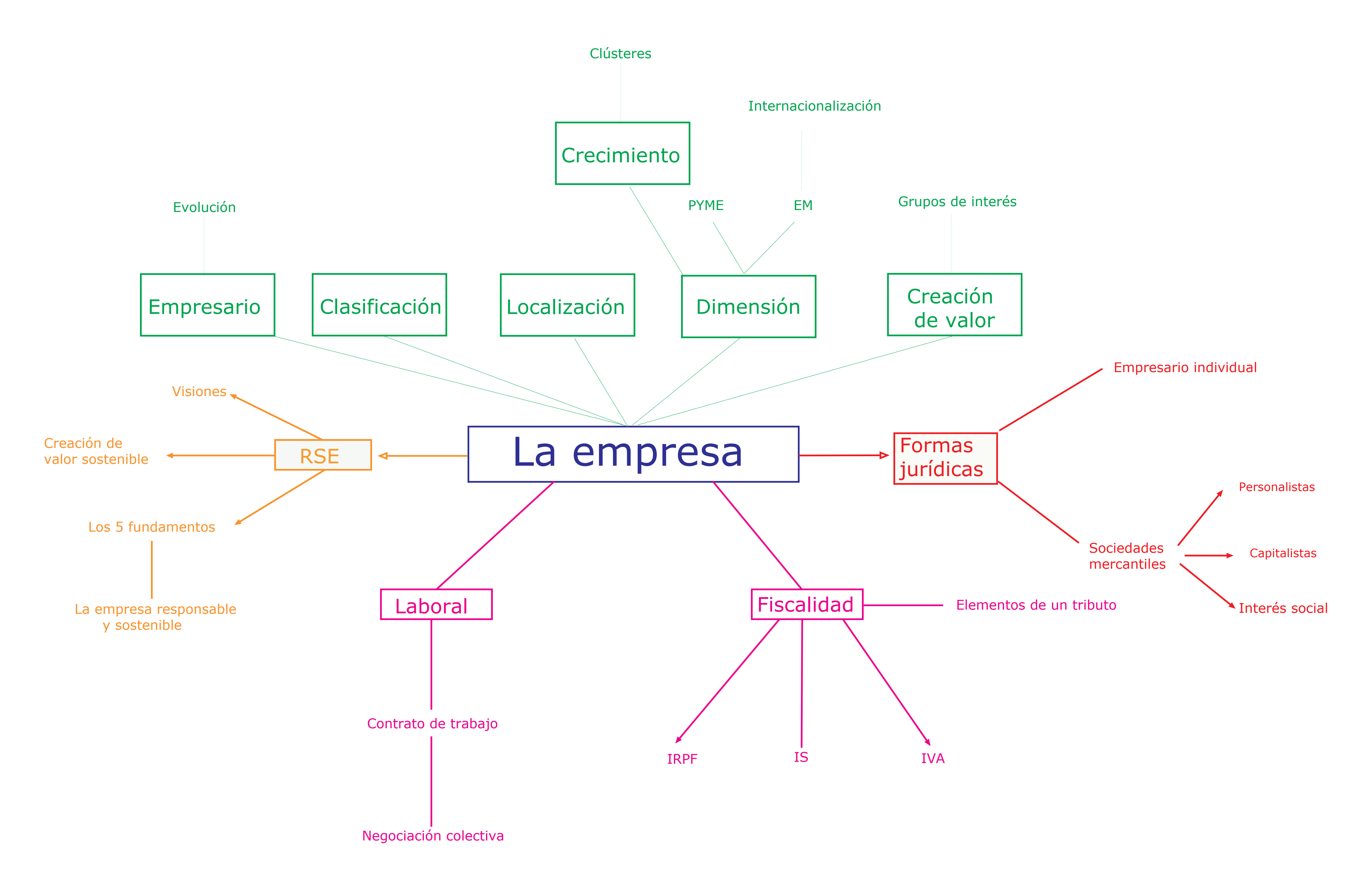
El término empresario proviene del francés **entrepreneur**, que a principios del siglo XVI hacia referencia a los aventureros que viajaban al Nuevo Mundo en búsqueda de oportunidades sin saber con certeza que se encontrarían

La empresa I

La empresa II

La empresa: conjunto organizado de recursos orientado a conseguir algún fin.




Clústeres
Internacionalización
Crecimiento
Evolución
PYME
EM
Grupos de interés
Empresario
Clasificación
Localización
Dimensión
Creación de valor
Empresario individual
Visiones
Creación de valor sostenible
RSE
La empresa
Formas jurídicas
Personalistas
Los 5 fundamentos
Sociedades mercantiles
Capitalistas
La empresa responsable y sostenible
Laboral
Fiscalidad
Elementos de un tributo
Interés social
Contrato de trabajo
IRPF
IS
IVA
Negociación colectiva

La empresa I

1. Evolución del concepto de empresario.
2. Evolución histórica de la empresa.
3. Criterios para clasificar las empresas.
4. El objetivo de la empresa: crear valor. Los clientes definen el valor.
5. Creación de valor y grupos de interés.
6. Localización y dimensión empresarial. Factores de localización.
7. La dimensión empresarial.
8. PYME. Tipos de PYME.
9. Ventajas e inconvenientes de las PYME.
10. Las empresas multinacionales.
11. La internacionalización empresarial.
12. Factores de internacionalización.Estrategias de internacionalización.
13. El crecimiento de la empresa. Estrategias de expansión geográfica.
14. Las agrupaciones empresariales: los clústeres:



1. Evolución del concepto de empresario

Desde el concepto inicial de "aventurero" (entrepeneur), diferentes autores han insistido en una u otra cualidad de la figura de empresario.

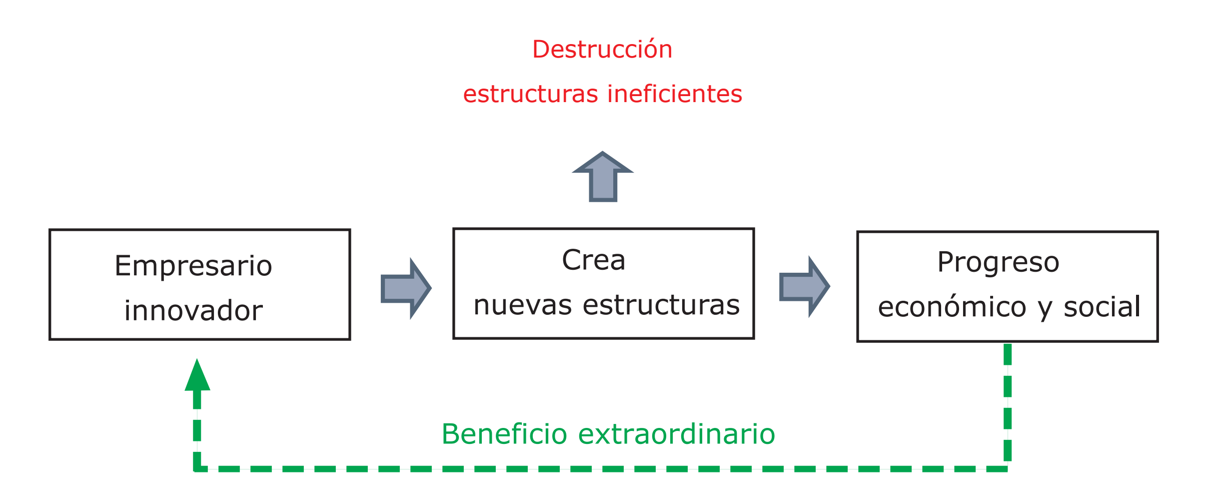
Empresario-riesgo de Cantillón (S. XVIII) y Knight (S.XX)
El empresario se caracteriza por afrontar una situación incierta, al desconocer con exactitud la demanda futura del bien que produce.

Empresario-capital de Smith (S.XVIII)
Es el propietario, que aporta la financiación necesaria para realizar el proyecto empresarial.

Empresario-cuarto factor de Marshall (S. XIX)
A los tres factores tradicionales (tierra, trabajo y capital) se suma el cuarto (empresario) que los coordina para lograr el producto final.

Empresario-innovador de Schumpeter (S. XX)
La principal característica del empresario es la innovación: nuevos productos, nuevos métodos…Los empresarios crean un vendaval de destruccion creadora, que lleva a la sociedad al progreso.

Empresario-riesgo	Cantillón Knight
Empresario-capital	Smith
Empresario-cuarto factor	Marshall
Empresario-innovador	Schumpeter
Empresario-decisor	Simon
Empresario-tecnoestructura	Galbraith
Empresario-líder	Bennis y Scheim



La búsqueda de los usos más rentables para los recursos crea un vendaval de cambios e innovaciones en la sociedad.

En 1942 **Joseph Schumpeter** acuñó la expresión **"La destrucción creadora"** para explicar cómo la economía de mercado se revitaliza sin cesar desde dentro, desarbolando empresas obsoletas para luego redistribuir los recursos hacia nuevas y más productivas estructuras.

Evolución del concepto de empresario

Empresario-decisor de Simon (S. XX)

La toma de decisiones para lograr los objetivos es la característica esencial del empresario.

Empresario-estructura técnica de Galbraith (S. XX)

En las grandes empresas una gran cantidad de técnicos toman decisiones, por lo que el poder decisorio (y la figura del empresario) se encuentra dispersa por toda la empresa.

Para **Galbraith**, la empresa no depende sólo de las decisiones de los altos directivos, por lo que se puede ampliar el concepto de empresario a:

"…todos los que aportan conocimiento especializado, talento o experiencia a la elaboración de decisiones por el grupo.

Este grupo es la inteligencia que guía la empresa, el cerebro de la empresa…

No existe un nombre para designar ese grupo de todos los que participan en la elaboración de decisiones, ni para indicar la organización que forman. Propongo llamar a esa organización **tecnoestructura**."

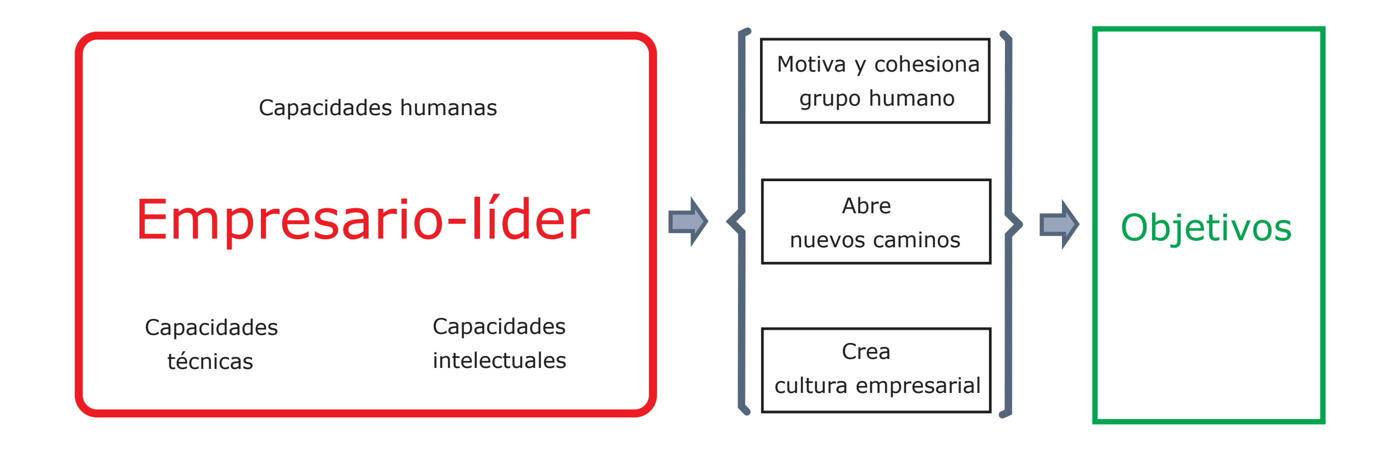
Empresario-líder de Bennis y Scheim (S. XX)

Es un visionario que motiva y cohesiona un grupo humano. Es capaz de crear y encontrar nuevos caminos , desarrollando una cultura para lograr con éxito los objetivos. Ha de tener:

- Capacidad técnica. Dominio de una actividad específica.
  Es un experto en algo.

- Capacidad humana. Comprensión y comunicación.
  Es una persona empática.

- Capacidad intelectual.Visión global e integrada.
  Es una persona abierta al mundo y a los cambios.



2. Evolución histórica de la empresa

Empresa primitiva (hasta el s. XV)

Principalmente agrarias, de base familiar y con carácter de autoempleo. Producían a pequeña escala, y debido al subdesarrollado sistema de transporte, sus mercados eran locales. En la ciudades, se desarrollan actividades artesanales agrupadas en gremios.

Empresa comercial (s. XVI al XVIII)

Continuan con una estructura muy simple, pero empiezan a desvincularse de la base familiar. La burguesía, una nueva y pujante clase social urbana dinamiza el proceso.
La mejora en los transportes y la apertura de rutas comerciales abre los mercados. Para poder financiar el crecimiento, se generaliza la figura del socio capitalista que aporta únicamente financiación. Comienza a separarse la propiedad de la empresa de su gestión.
La producción masiva favoreció la especialización de los trabajadores, que propició un aumento extraordinario de la productividad y la eficiencia.

Empresa capitalista (s. XIX a finales S.XX)

El gran desarrollo de los transportes y comunicaciones (ferrocarril, teléfono, telégrafo..) unido al desarrollo de nuevas tecnologías productivas revoluciona la empresa. Su capacidad de producción se multiplica y accede a mercados cada vez más alejados. La empresa es mucho más compleja, organizada y con directivos profesionales. Nace la gran corporación, la empresas crecen mediante adquisiciones o fusiones, y se intergran verticalmente para lograr un mayor tamaño y explotar más las economías de escala. Muchos mercados se vuelven oligopolísticos.

Empresa flexible (finales S.XX- S.XXI)

La nueva revolución tecnológica iniciada en los años 80 transforma la producción y las comunicaciones. Las PYME pueden acceder al mercado global y las grandes corporaciones intentan volverse más ágiles y flexibles, mediante procesos de desintegración vertical.

Cambios tecnología y comunicaciones



Abren nuevos mercados



Cambia la estructura empresarial

hasta S. XV	S. XVI-XVIII	S. XIX-fin XX	S. XXI
Empresa primitiva	Empresa comercial	Empresa capitalista	Empresa flexible

3. Criterios para clasificar las empresas

Actividad económica

- Sector primario. Crean valor al obtener recursos de la naturaleza: agrícolas, ganaderas, mineras…
- Sector secundario. Crean valor al transformar unos bienes en otros: constructoras, textiles…
- Sector terciario. Crean valor al ofrecer servicios: bancos, dentistas, peluquerías, médicos…

Forma jurídica

- Individual. Persona física y empresa es lo mismo. La actividad empresarial no tiene personalidad jurídica propia.
- Sociedades mercantiles. Tienen personalidad jurídica propia y pueden ser de un único propietario o de varios.

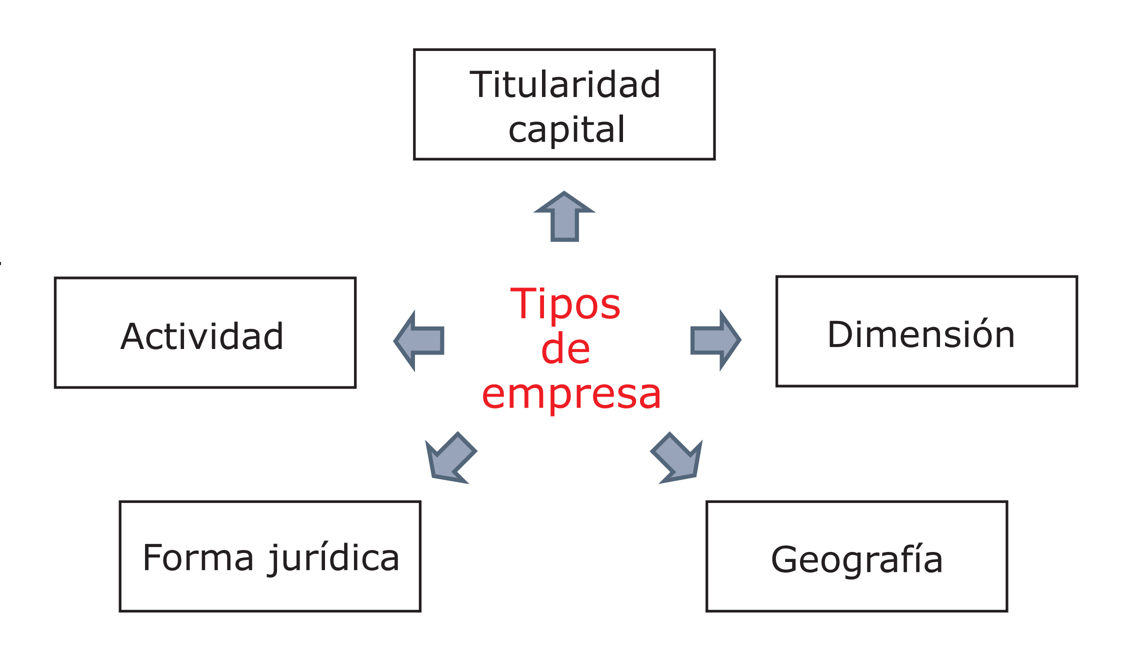
Dimensión

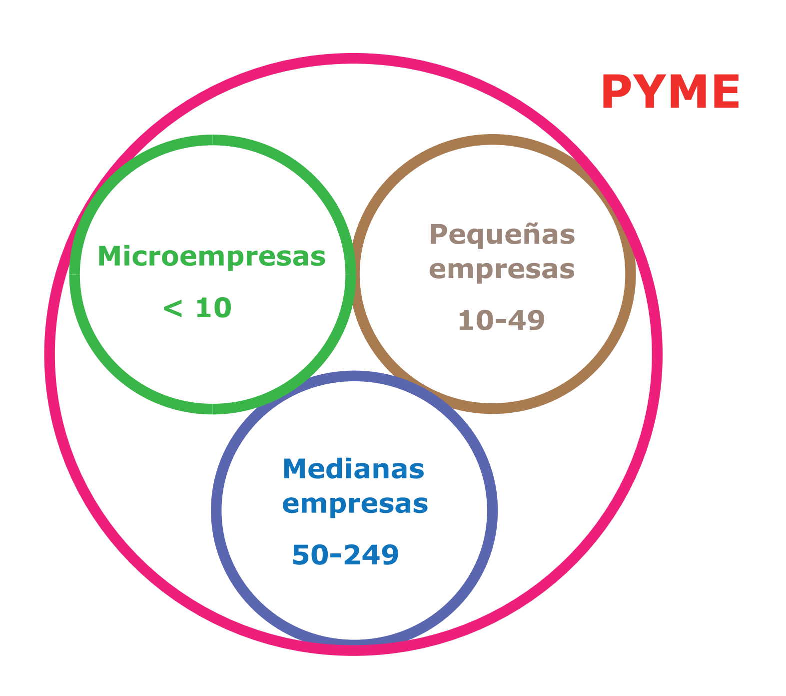
Existen muchos criterios para determinar el tamaño: trabajadores, beneficios, ventas…según el número de trabajadores se distingue entre:
- PYME. Microempresas (<10) , empresas pequeñas (10-49) y medianas (50-249)
- Gran empresa. A partir de los 250 trabajadores.

Titularidad del capital

- Públicas. Capital exclusivo del sector público.
- Privadas. Capital exclusivo del sector privado.
- Mixtas. Capital público y privado.

Ámbito geográfico de los mercados a los que atiende:
- Locales.
- Regionales.
- Nacionales.
- Multinacionales.





4. El objetivo de la empresa: crear valor



Un grupo de personas se junta y existe como una **institución que llamamos empresa** y de este modo pueden lograr colectivamente algo que no conseguirían actuando por separado: **hacen una contribución a la sociedad**, lo cual puede parecer trivial, pero es algo fundamental

David Packard, cofundador de HP

El valor como eficiencia: la maximización del beneficio

Tradicionalmente se consideraba que el objetivo principal de la empresa era lograr el máximo beneficio, y se añadían otros objetivos secundarios como la rentabilidad o el crecimiento en el mercado.

El fin era muy claro: lograr vender el producto al máximo precio posible, reduciendo al mínimo los costes del producción.

Esta visión implica que **el valor se crea en el interior de la fábrica**, no teniendo nada que ver el cliente. Estuvo vigente durante la primera mitad del siglo XX, en un momento en que la demanda de bienes era muy superior a la oferta, por lo que el principal desafío era el aumento continuo de la productividad.

Aunque, es cierto que una empresa sin beneficios no puede sobrevivir en el mercado, su obtención es una consecuencia del logro del verdadero objetivo: la creación de valor para el cliente. El cliente es quien define es última instancia si un producto tiene calidad o no.

Esta filosofía parte del principio de que si el producto es de calidad a un precio ajustado, el cliente lo comprará.

Pero este **concepto de calidad es interno**, lo determina la empresa independientemente del criterio del cliente.

Para reducir costes y aumentar la productividad, Taylor aplicó un auténtico método científico en las fábricas (Principios de administración científica, 1911).

Los clientes definen el valor

Cuando la oferta de productos comienza a superar a la demanda, las reglas del juego cambian. En 1943 Drucker publica “La práctica de la administración”, que supone un giro total en la visión de la creación de valor.

Maximizar el beneficio es una visión empresarial interna y muy limitada, orientada únicamente al proceso productivo, mientras que crear valor implica orientar la empresa al exterior de la fábrica, a la satisfacción de los clientes.

El precio de venta se fijaba a partir del coste de producción, mientras ahora el punto de partida es **el valor que percibe el cliente**, que determina su disposición a pagar.

El **valor** proviene de variadas fuentes: la utilidad de un producto, su calidad, la imagen asociada, su disponibilidad, los servicios anexos...

Enfoque de la producción
(Taylor, hasta 1950)



La empresa define el valor
(de dentro a fuera)



Valor como eficiencia



Precio en función del coste de producción



Vender: convencerle de que compre lo que fabricamos

Enfoque del marketing
(Drucker, desde 1950)



El cliente define el valor
(de fuera a dentro)



Valor como satisfacción



Precio en función del valor percibido



Marketing: comprender qué necesita y fabricarlo

Actividades auxiliares
Infraestructura de la empresa
Gestión de los recursos humanos
Desarrollo de tecnologías
Compras
Logística interna
Producción
Logística Externa
Marketing y ventas
Servicio posventa
Actividades primarias
Margen

La cadena de producción de valor (Porter)

La empresa que **crea valor para el cliente**:
- Crea valor para su accionista (obtiene beneficios).
- Sobrevive en el mercado.

En **“Estrategia Competitiva”** (1980), **Porter** introduce el concepto de cadena de valor. Sus consecuencias son muy importantes:

- Las actividades de aprovisionamiento, producción y distribución no implican únicamente costes, son pasos en los que se va agregando valor al producto terminado.

- Al cliente no le importa quién realiza cada actividad, sólo la calidad del producto final. Gestionar relaciones de calidad con proveedores fiables es crucial para la empresa.

5. Creación de valor y grupos de interés

El enfoque de los grupos de interés (Freeman 1984), parte de la idea de que la empresa debe gestionarse en beneficio de todos los grupos e individuos que interactúan con ella (grupos de interés o stakeholders).

Estos grupos pueden ser:

a) **Internos** (desarrollan su actividad en el interior de la empresa).

- Propietarios del capital. Su objetivo es aumentar el valor de la empresa, obtener la máxima rentabilidad del capital aportado.

- Directivos. Sus objetivos son aumentar sus ingresos, influencia o prestigio.

- Trabajadores. Sus objetivos son aumentar sus ingresos, promocionar y crecer en la empresa y participar en la toma de decisiones.

b) **Externos** (desarrollan su actividad en el exterior de la empresa).

- Clientes. Buscan una adecuada relación calidad-precio y un comportamiento adecuado de la empresa.

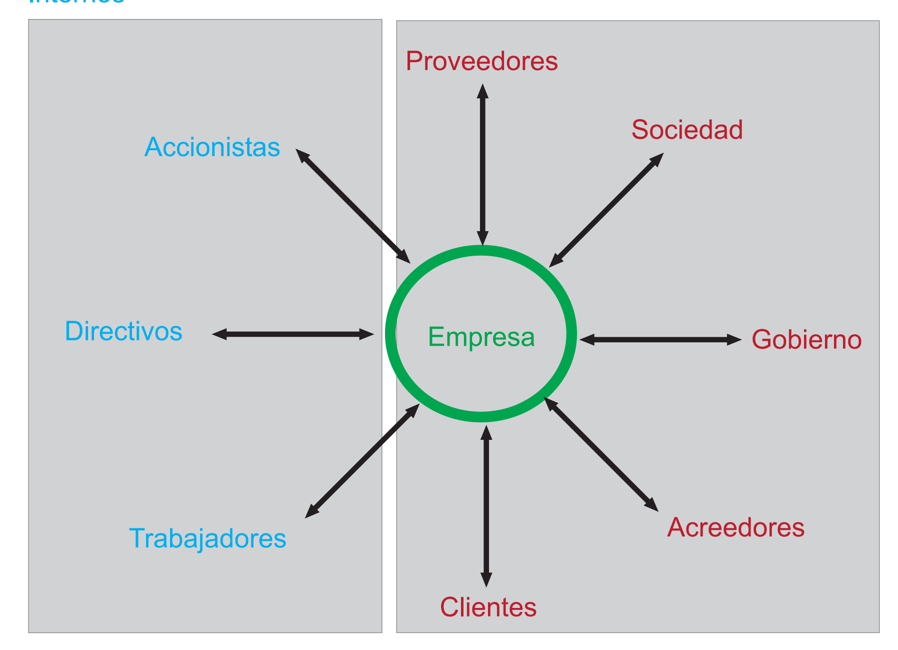
- Proveedores. Aumentar sus ingresos y crear valor para la empresa.

- Acreedores. Tienen derechos de cobro sobre la empresa. Su objetivo es que la empresa cree valor para satisfacer estas deudas.

- Gobierno. Controla que la empresa no supere los límites legales y se abastece de los impuestos que paga.

- Sociedad. La empresa crea riqueza para la sociedad.

Grupo de interés (stakeholder): cualquier grupo que puede influir en los objetivos de la empresa o verse afectado por ella.



Los grupos de interés de la empresa

6. Localización y dimensión empresarial

La empresa ha de decidir dónde se ubica y qué tamaño o dimensión adoptará. Normalmente estas decisiones se toman de forma conjunta.

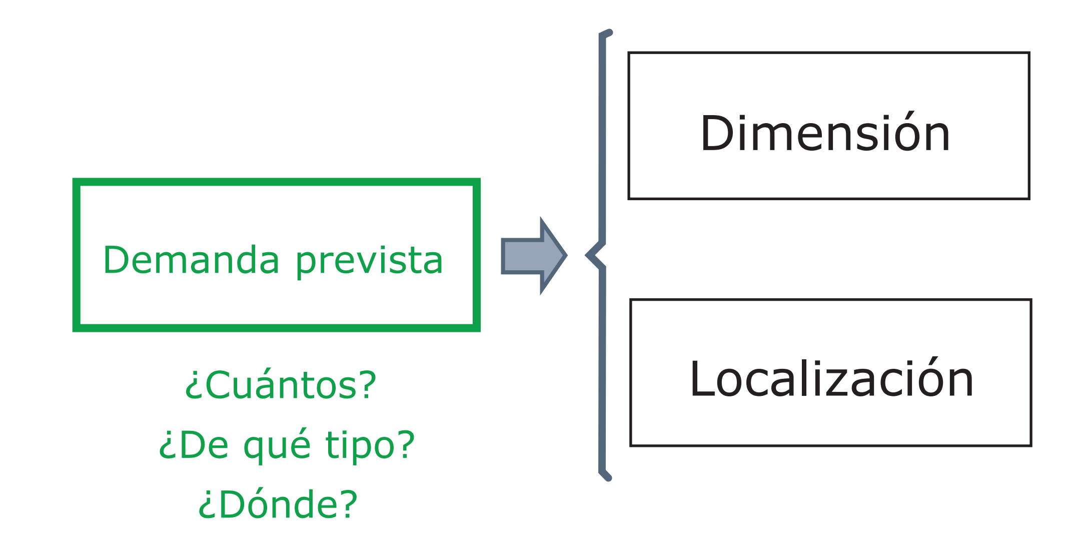
La demanda prevista

Para tomar estas decisiones la empresa debe prever:

- Cuántos clientes tendrá.

- Qué tipo de clientes serán.

- Dónde estarán.



Factores que determinan la localización

Se ublicará en un sitio u otro en función desus principales objetivos:

- Facilicitar producción.

- Favorecer ventas.

- Minimizar costes.

- Cercanía y acceso a mercados.

- Proximidad proveedores.

- Existencia de mano de obra cualificada.

- Infraestructuras, transporte y comunicaciones.

- Legislacion medioambiental.

Localización industrial y comercial

El reducir al máximo el **coste de fabricación** suele ser el principal factor a considerar en la localización industrial.

La facilidad de **acceder al cliente** suele ser el factor determinante en la localización comercial.

7. La dimensión empresarial

Para lograr la mejor situacion competitiva posible, la empresa debe tener un **tamaño óptimo**. Si tiene un tamaño excesivo, asumirá unos costes que no podrá mantener, y si el tamaño es demasiado reducido, perderá oportunidades.

La **dimensión (tamaño)** de la empresa es su máximo nivel de capacidad productiva.

Factores para determinar la dimensión:

- Costes. Las empresas de gran tamaño realizan grandes inversiones en infraestructura (costes fijos muy elevados) , con lo que suelen alcanzar economías de escala (costes unitarios muy bajos).

- Flexibilidad. Los cambios en la demanda son cada vez más rápidos e intensos, por lo que la estructura interna debe ser fácilmente adaptable.

- Cuota de mercado. Cuanto mayor sea la cuota de mercado a la que aspira la empresa, mayor será su dimensión.

- Capacidad financiera. Crecer implica invertir, y normalmente para invertir las empresas deben endeudarse.



No existe un único criterio para definir la dimensión de una empresa:

- Número de trabajadores.
- Volumen de ingreso.
- Volumen de producción.
- Recursos propios.
- Recursos totales.
- Beneficios.

Diferencia entre dimensión y ocupación

La dimensión es su capacidad productiva potencial, lo que puede llegar a alcanzar al máximo de sus posibilidades.

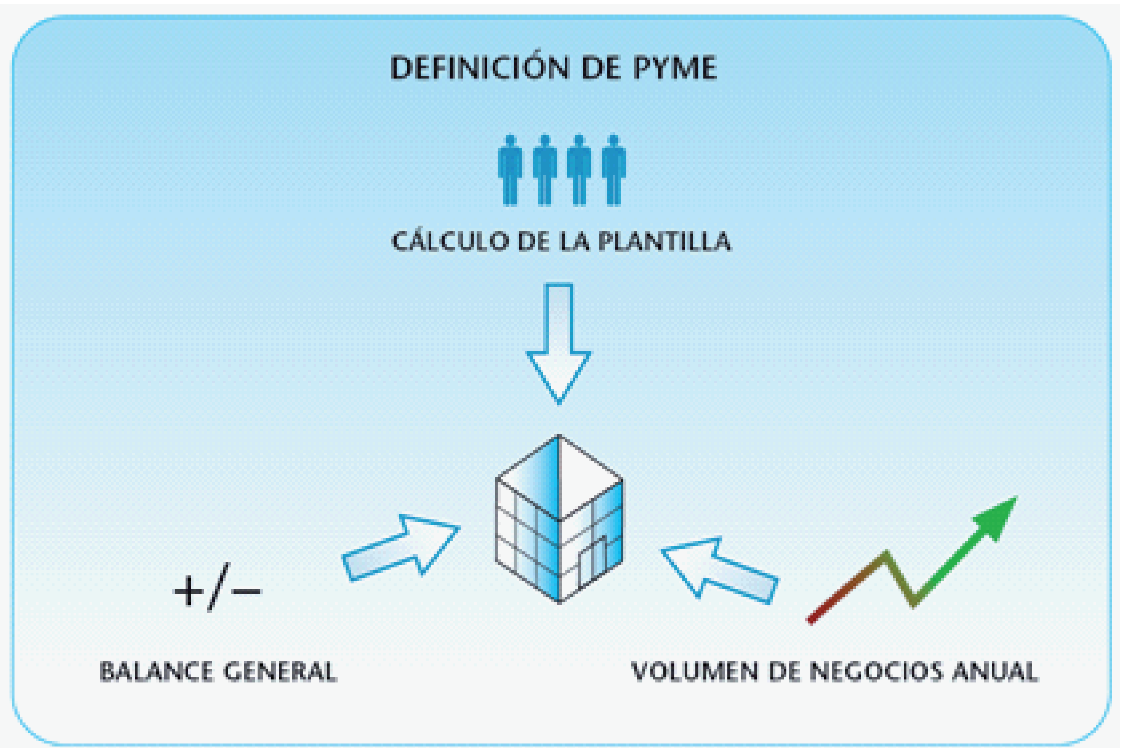
Ocupación es la capacidad productiva realmente utilizada en un momento determinado.

8. PYME

Las microempresas, las pequeñas y medianas empresas representan el 99% del tejido empresarial de un país, siendo vital su importancia económica y social.



Categoría de empresa	Cálculo de plantilla: Unidades de trabajo anual (UTA)	Volumen de negocios anual	o	Balance general anual
Mediana	< 250	≤ 50 millones de euros (40 millones de euros en 1996)	o	≤ 43 millones de euros (27 millones de euros en 1996)
Pequeña	< 50	≤ 10 millones de euros (7 millones de euros en 1996)	o	≤ 10 millones de euros (5 millones de euros en 1996)
Microempresa	< 10	≤ 2 millones de euros (no delimitado anteriormente)	o	≤ 2 millones de euros (no delimitado anteriormente)



La definición europea.

"La categoría de microempresas, pequeñas y medianas empresas (PYME) está constituida por empresas que ocupan a menos de 250 personas y cuyo volumen de negocios anual no excede de 50 millones de euros o cuyo balance general anual no excede de 43 millones de euros".

Artículo 2 del anexo de la Recomendación 2003/361/CE

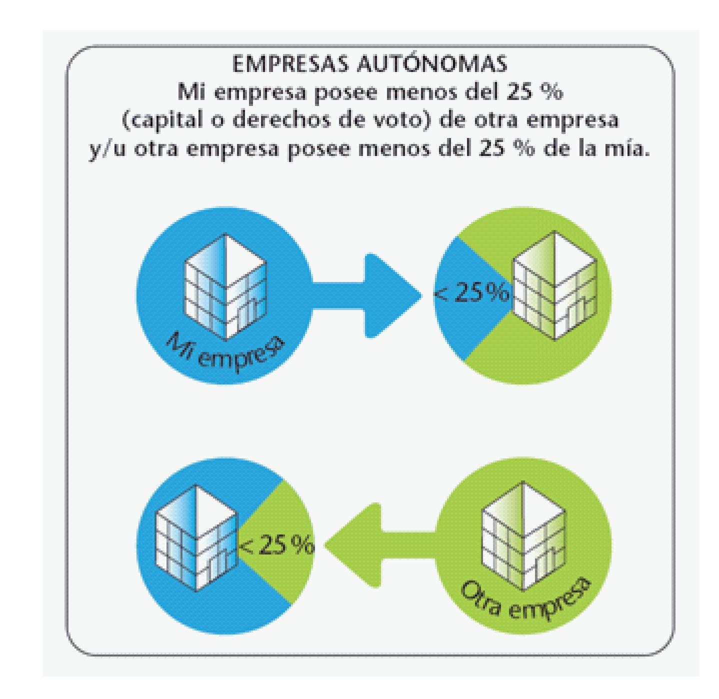
Tipos de PYME

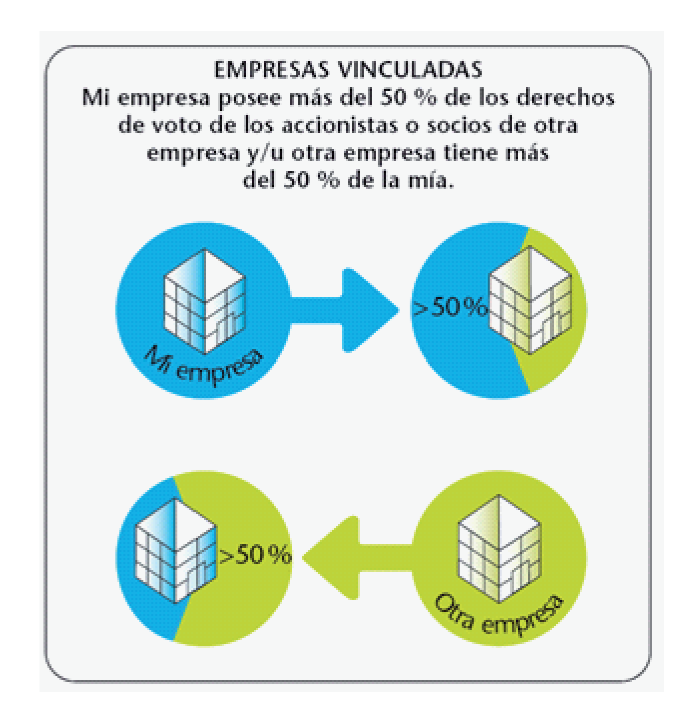
La Comisión Europea define los tipos de PYME en función de las relaciones (capital social o derechos de voto) que tiene una empresa con otras:

- Empresa autónoma. Independiente o con una participación menor del 25% en otra.
- Empresa asociada. Participación igual o superior al 25 %, pero no superior al 50%.
- Empresa vinculada. Posee la mayoría del capital de otra empresa.

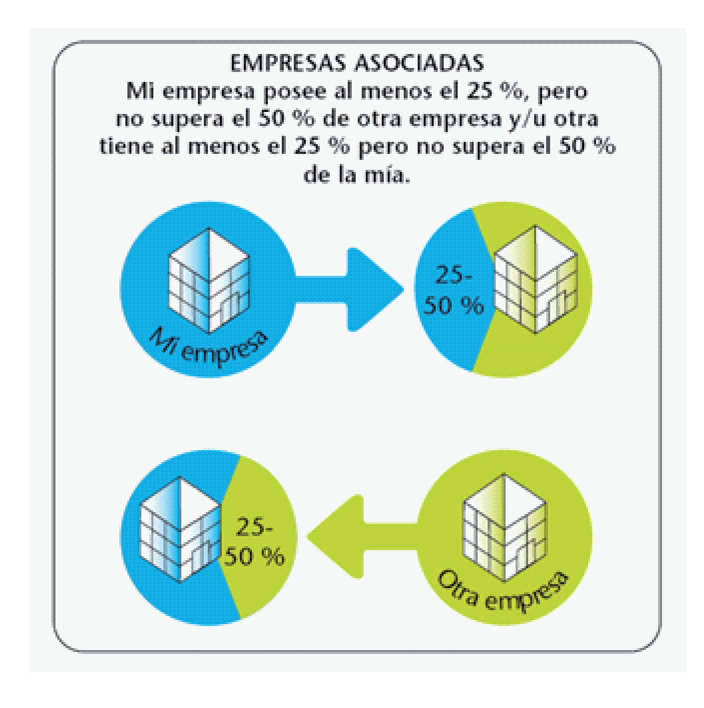
Excepciones empresa autónoma, pueden alcanzar el 50% del capital:

Sociedades públicas de participación, sociedades de capital riesgo y los llamados inversores providenciales, universidades y centros de investigación sin fines lucrativos, inversores institucionales, incluidos los fondos de desarrollo regional y autoridades locales autónomas con un presupuesto anual de menos de 10 millones de euros y una población inferior a los 5. 000 habitantes.





Comisión Europea 2006



9. Ventajas e inconvenientes de las PYME

Las PYME, por su naturaleza, tienen ventajas e inconvenientes:

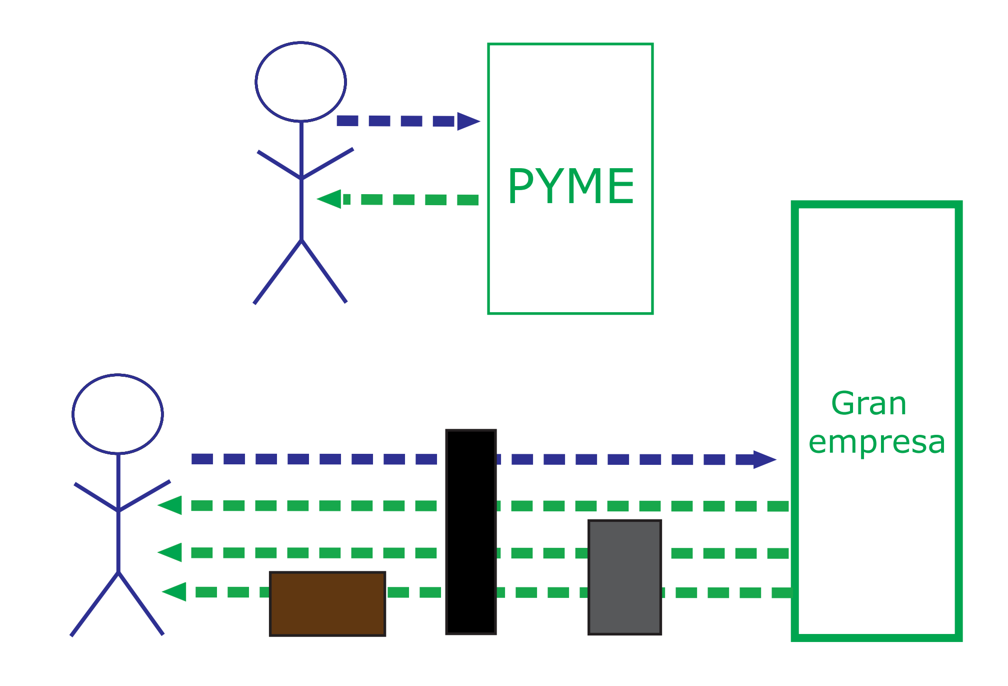
Ventajas de las PYME

- Fléxibles y ágiles. En espacios de tiempo muy cortos pueden modificar aspectos sustanciales de su estructura. Su reacción es todavía más rápida en épocas de crisis que la de las grandes empresas.

- Más cercanas al cliente. Las empresas se orientan al cliente, por lo que las PYME están en una situación privilegiada para conocer sus deseos y aten der sus demandas.

- Mayor implicación de los trabajadores. La relación más directa y fluida con los directivos (muchas veces dueños de la empresa) hace que los trabajado res vean como algo más próximo y cercano la evolución y resultados de la misma. Normalmente tienen una mayor responsabilidad, lo que incide en su motivación.

- Pueden ocupar de nichos de mercado no rentables para empresas grandes.



La PYME tiene una posición privilegiada de contacto directo con el cliente.

Inconvenientes de las PYME

- Escaso poder de negociación con clientes y proveedores.

- Su tamaño les impide aprovechar las economías de escala, por lo que tienen difícil competir en costes con empresas más grandes.

- La formación y cualificación de los trabajadores suelen ser menores que en las grandes empresas.

- Capacidades muy limitadas comparadas con las empresas grandes: finan ciera, publicitaria, tecnológica, atracción talentos…

PYME y globalización

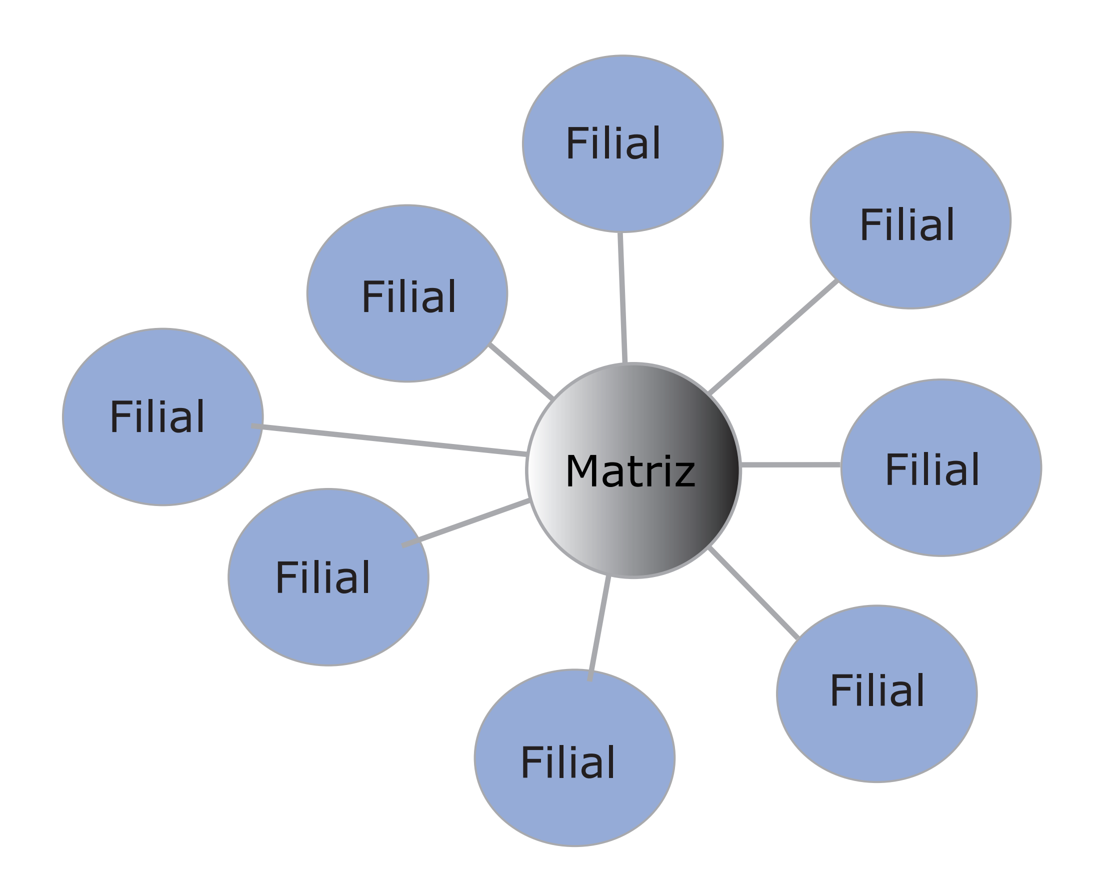
Tradicionalmente las PYME se ocupaban de mercados locales o regionales, mientras las grandes empresas operaban a un nivel nacional o global.

La revolución de las tecnologías de comunicación y de los medios de transporte, han ocasionado que el mercado potencial de las PYME sea mundial.

Evidentemente, esta multiplicación de las oportunidades de venta, también multiplica las amenazas de competencia.

10. Las empresas multinacionales

La **empresa multinacional** está formada por un conjunto de empresas: la matriz que gestiona el grupo desde el país originario y las filiales radicadas en los países en los que se ha expandido.



MULTINACIONALES	
Aspectos positivos	**Aspectos negativos**
Crean riqueza y empleo	Escasa legislación puede originar sobreexplotación recursos
Aportan tecnología, saber hacer y conocimiento	Demasiada influencia económico-legal en países subdesarrollados
Desarrollan infraestructuras que propician desarrollo	Las inversiones realizadas pueden no ser las idóneas para ese país

Fases de desarrollo de las multinacionales:

- Exportación. Venta directa desde el país de origen a los países destinatarios.
- Asociación. Cooperación con empresas locales para la producción o venta.
- Inversión directa. Establecimiento mediante filial o joint venture con socio local.

11. La internacionalización empresarial

La homogeneización de gustos del consumidor derivada de internacionalización de los medios de comunicación ha posibilitado la comercialización a escala mundial de productos estandarizados.

Hasta hace poco, se definía empresa multinacional como aquella empresa con capacidad para operar en varios países. En la actualidad, la revolución tecnológica ha democratizado esta capacidad, por lo que ya no exclusiva de las grandes empresas. Podemos distinguir diferentes tipos de empresas, en función de su grado de apertura al comercio internacional.

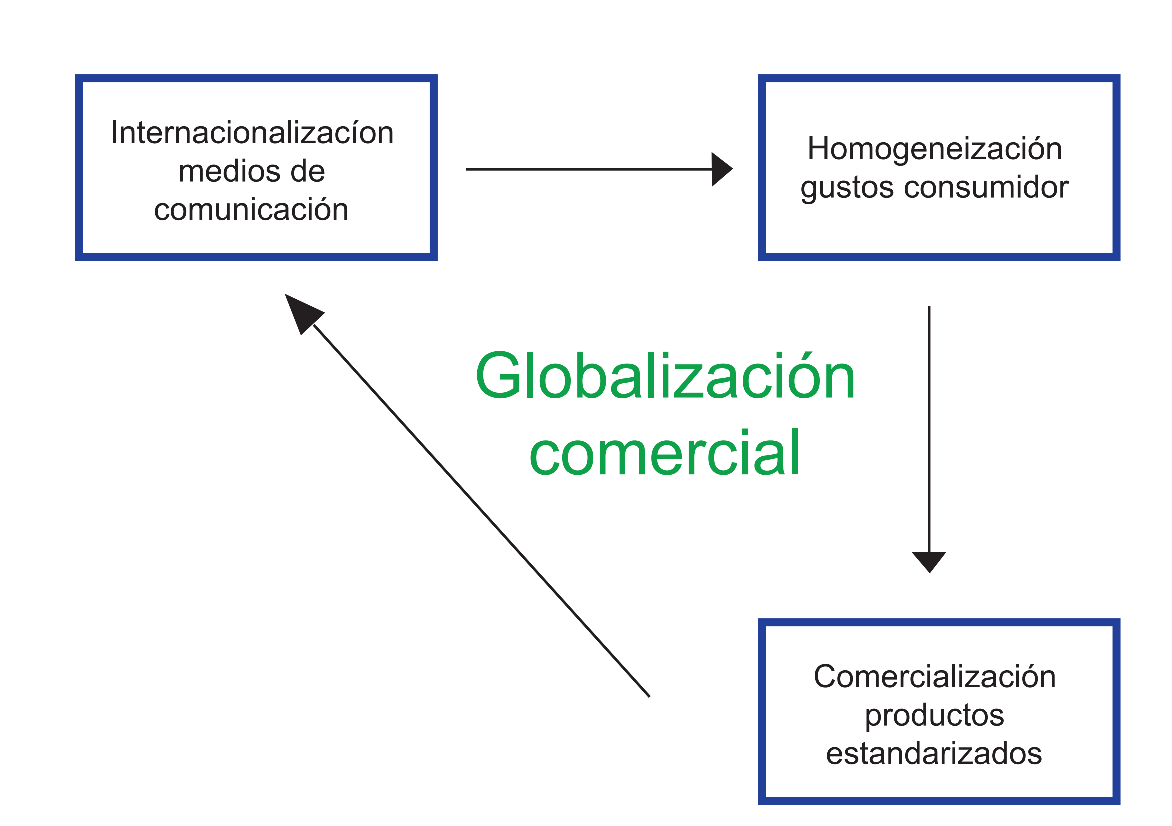
Grados de apertura de las empresas:

- Nacional. Mercado potencial limitado al país doméstico, en el que están todas sus instalaciones y trabajadores.

- Internacional. La empresa exporta a otros países, pero su base es nacional.

- Multinacional. Una empresa matriz situada en el país de origen, dirige, controla y coordina instalaciones situadas en otros países.

- Global. Es una empresa sin fronteras, con propiedad, control y dirección dispersos por muchos países.

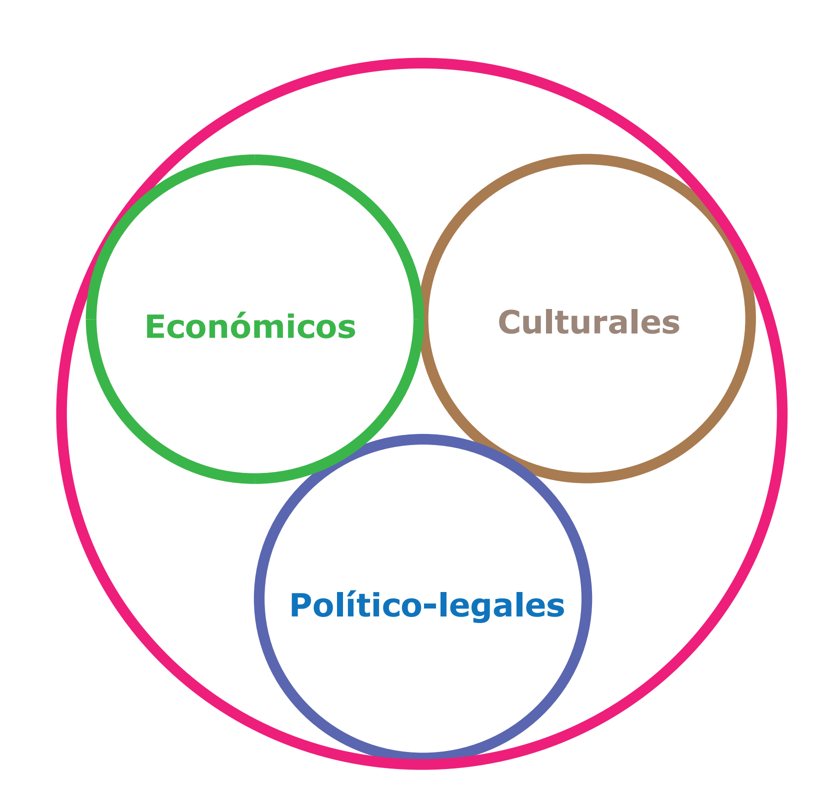


12. Factores de internacionalización

- **Económicos.**
  Las empresas valoran las condiciones económicas del país en el que quieren instalarse: renta per cápita, fortaleza de la demanda, instalaciones físicas, estabilidad del tipo de cambio…

- **Culturales.**
  La forma de pensar, los conocimientos, las creencias y los valores comunes son complejos y difíciles de evaluar. Pero las empresas si quieren tener éxito deben esforzarse en comprender la cultura local y respetarla.

- **Político-legales**
  Las normas y leyes pueden ser muy complejas y diversas según el país. Factores que se valoran especialmente son el riesgo político y las regula ciones comerciales. Como es lógico, las regiones más inestables presentan las mejores oportunidades de rentabilidad (prima de riesgo).
  Los acuerdos y alianzas comerciales condicionan la internacionalización, en una dirección u otra de las empresas.



Razones de la internacionalización

- Búsqueda de nuevos mercados para aumentar sus beneficios.

- Diversificación del riesgo.

- Reducción de costes de producción.

- Búsqueda de mercados menos competitivos.

- Beneficios fiscales y laborales.

- Aumento del poder de negociación.

- Prolongar el ciclo de vida del producto en otros países.

- Aumentar la eficiencia mediante el logro de economías de localización.

Riesgo político es la probabilidad de que circunstancias políticas en un país afecten a la rentabilidad a largo plazo de una inversión.

Economías de localización: ventajas de costes al realizar una actividad de creación de valor en el lugar óptimo para esa **actividad.**

Estrategias de internacionalización

En los mercados internacionales, los directivos deben decidir si elaboran productos muy estandarizados para reducir los costes lo máximo posible, o si crean productos más adaptados a cada país y cultura, lo que encarece considerablemente el coste de producción.

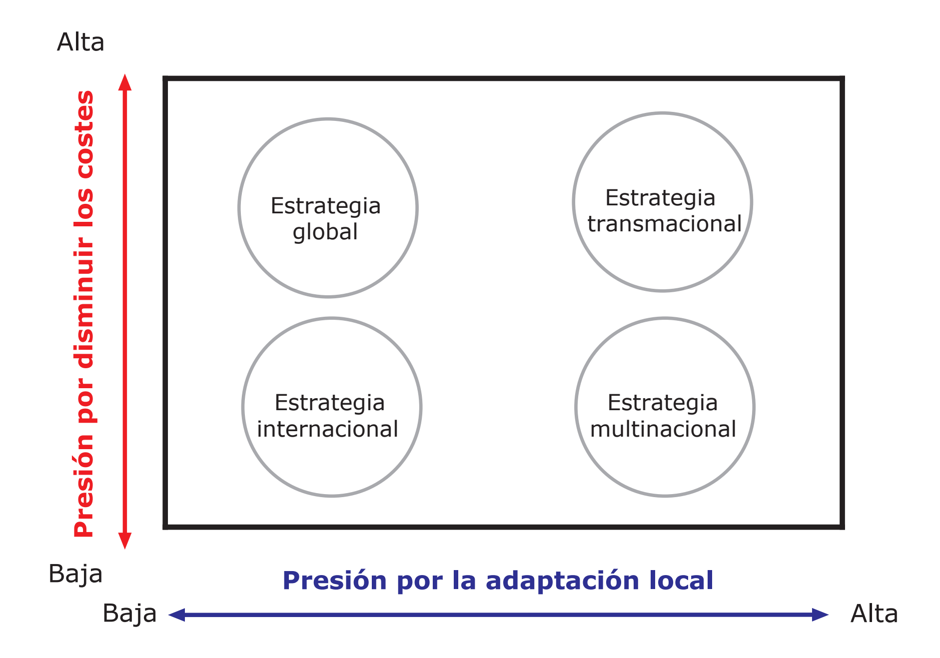
Estas dos variables opuestas, definen cuatro estratégicas básicas diferentes:

- **Internacional**. No logra explotar las economías de escala ya que establece centros de producción y marketing en mercados extranjeros. Realiza adap taciones locales mínimas para satisfacer a los consumidores locales.

- **Global**. Centrada en el control de costes, ofrece productos estandarizados producidos en pocas ubicaciones para lograr economías de escala. Invierten escasos recursos a la adaptación de su oferta al mercado local.

- **Multinacional.** Gran descentralización para ofertar productos adaptados a los mercados locales y un gran esfuerzo económico para responder rápida mente a los cambios en la demanda.

- **Transnacional.** Dispersa su infraestructura y equipos directivos teniendo en cuenta la ubicación más beneficiosa para cada actividad específica. Por tanto, se valora cada caso concreto, sin la tendencia extrema de no ex ternalizar nada de la estrategia global, o la externalización máxima de la estrategia multinacional.



Estrategias de internacionalización, Barlett y Ghostal (1989)

Actividades "aguas arriba" y "aguas abajo"

Tradicionalmente, las actividades principales "aguas abajo" (como por ejemplo marketing y ventas) o cercanas al cliente tienden a exigir más descentralización para poder adaptarse a las condiciones de los mercados locales.
Por otro lado, las actividades principales "aguas arriba" (como, por ejemplo, logística y operaciones) o situadas más lejos de los clientes tienden a estar centralizadas. Esto se debe a que hay menos necesidad de adaptar estas actividades a los mercados locales.
Además, muchas actividades de apoyo, como el sistema de información y aprovisionamiento, tienden a estar centralizadas para incrementar el potencial de las economías de escala.

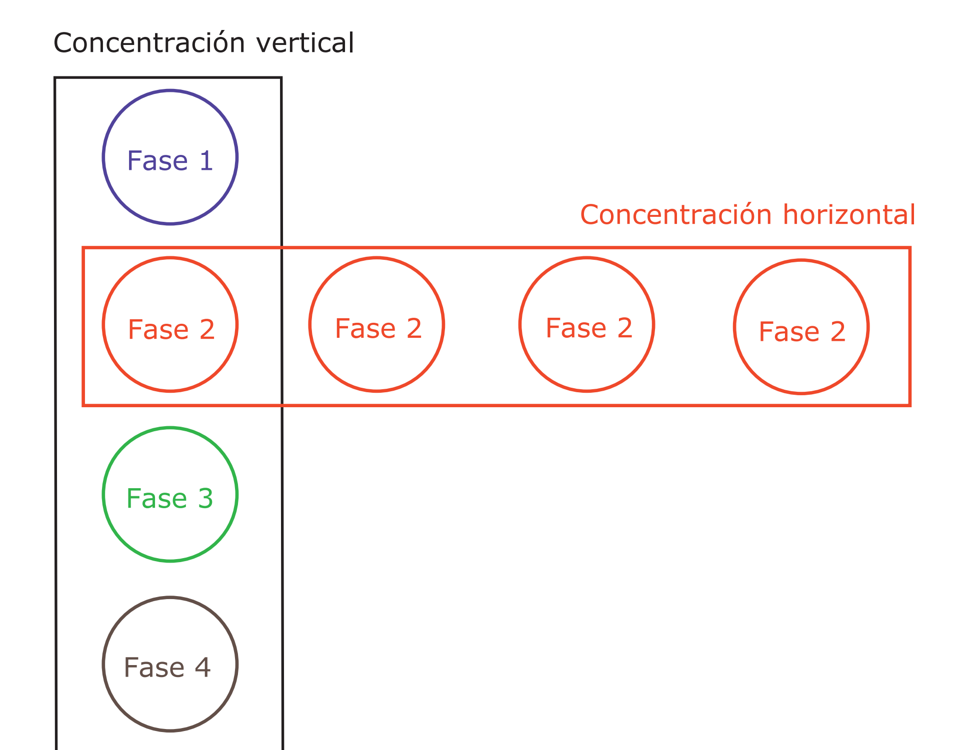
Fernández, Junquera y Del Brío

13. El crecimiento de la empresa

La empresa crece para lograr economías de escala o aumentar su poder de mercado. Orientan su crecimiento siguiendo dos direcciones:

- **Crecimiento interno.** Inversiones para aumentar la capacidad productiva.

- **Crecimiento externo.** Fusión, absorción y cooperación con otras empresas.



Principales modalidades de cooperación empresarial

- **Joint venture** (aventura conjunta). acuerdo comercial de inversión conjunta a largo plazo entre empresas.

- **Venture capital** (capital riesgo). Una empresa participa de forma temporal en el capital de otra de carácter innovador.

- **Spin-off.** Empresa que surge de la escisión de una sus partes, con el fin de externalizar y especializar actividades.

- **Franquicia**. Acuerdo para utilizar el nombre, marca o sistema comercial a cambio de una compensación.

- **Unión temporal de empresas (UTE).** Acuerdo para la realización de un proyecto conjunto de duración limitada.

- **Cartel.** Convenio entre varias empresas similares para evitar mutua competencia y regular la producción, venta y precios.

Según la **ubicación en la cadena de valor** de las empresas que realizan la fusión o absorción, distinguimos:

Concentración horizontal de empresas que desarrollan la misma área de actividad.

Concentración vertical (trust) de empresas de distintas fases de la cadena de valor.

Estrategias de expansión geográfica

Dentro de la gran variedad de modelos de expansión geográfica empresarial distinguimos:

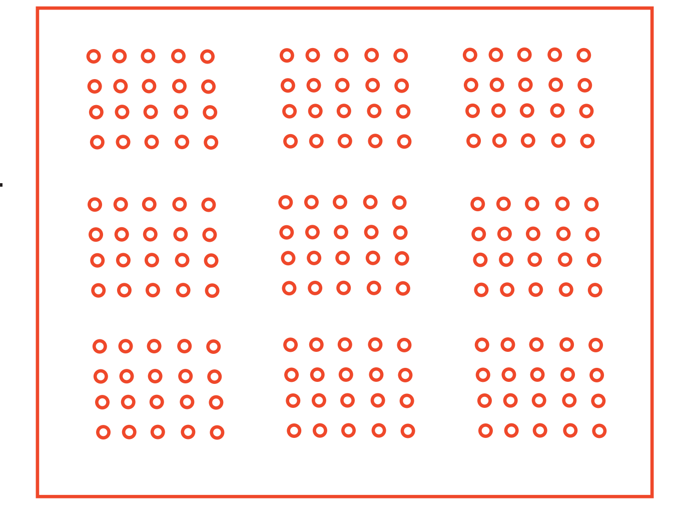
- **Concentración en zonas estratégicos.** Se centra en potenciar áreas de gran interés estratégico.

- **Crecimiento nacional equilibrado.** Representación equilibrada en todas las provincias del territorio.

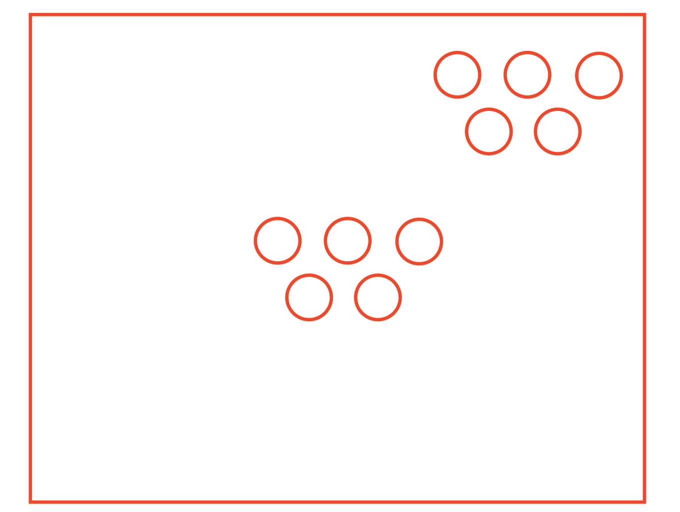
- **Crecimiento en mancha de aceite.** Expansión en provincias cercanas a la de nacimiento.

- **Crecimiento en gotas de agua.** Presencia simbólica en todas las provincias.

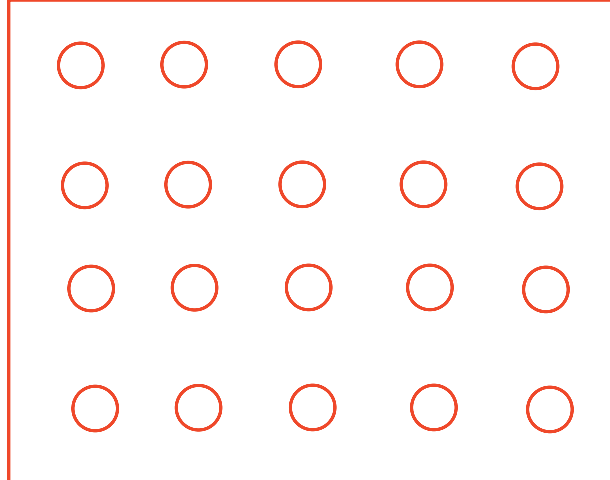
- **Estrategias mixtas.** Combinación de varias estrategias.



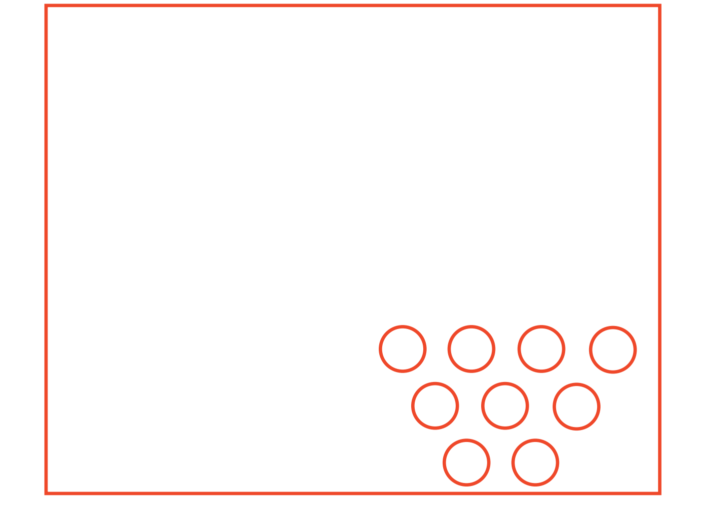
Gotas de agua



Zonas estratégicas



Equilibrado



Mancha

14. Las agrupaciones empresariales: los clústeres

En 1920 Marshall denomina "distrito industrial" a la agrupación en un territorio de pequeñas empresas de características similares, que mejoran su productividad como consecuencia de la división del trabajo existente entre ellas.

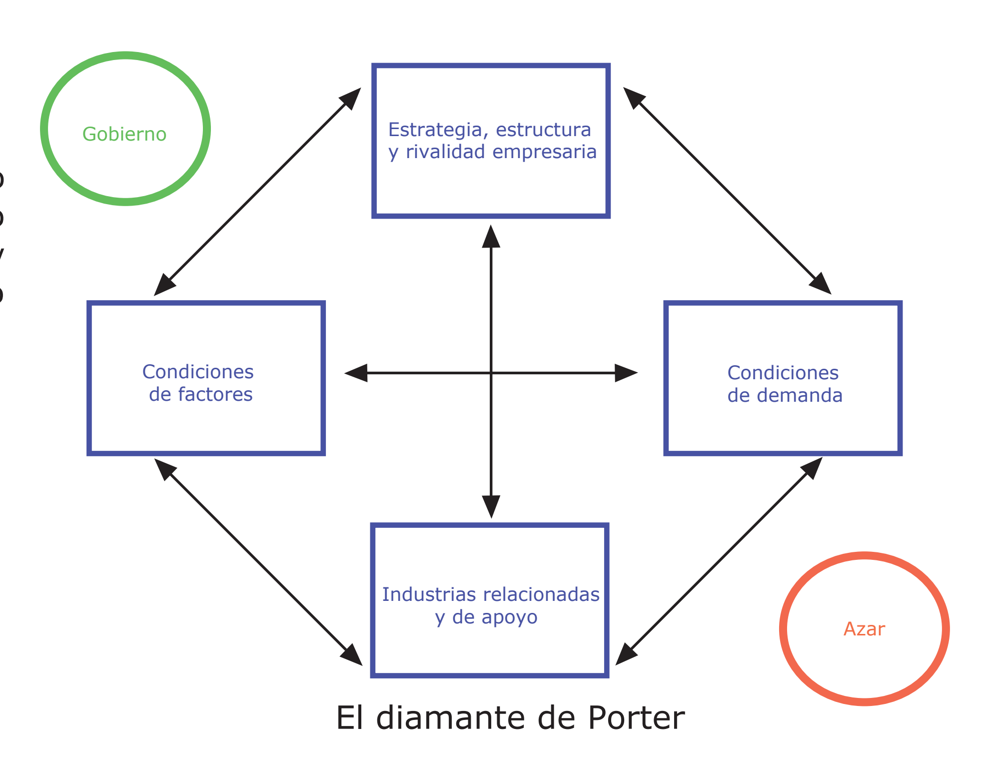
Pero será Porter ("Ventaja competitiva de las naciones" 1990) el que popularice el concepto de clúster, como concentración geográfica de empresas de una determinada actividad productiva.

Los **clústeres** son concentraciones geográficas de empresas interconectadas, suministradores especializados, proveedores de servicios, unidades empresariales de sectores afines e instituciones conexas, que compiten pero que también cooperan.

Porter

Cooperación y competencia

Podría pensarse, que no tiene mucho sentido instalarse en un pequeño espacio físico en el que existen una gran cantidad de empresas que se dedican a lo mismo. Sin embargo, estas empresas pueden realizar tareas complementarias y cooperar, desarrollando así una gran ventaja competitiva. El equilibrio adecuado entre cooperación y competencia, es el factor clave del éxito de un clúster.



El diamante de Porter

Beneficios de un clúster:

-Incremento de la productividad como consecuencia de la especialización.

-Promoción de la innovación y la investigación conjunta.

-Favorece la creación de nuevas empresas.

-La contribución a la circulación y creación de conocimiento.

-Fomento y desarrollo de estructuras educativas que mejoran la formación de los trabajadores.

-Aceleración de los procesos de aprendizaje.

Para Porter la concentración de empresas en clustérs, contribuye positivamente en los cuatro polos del diamante que explica las ventajas competitivas empresariales.

La empresa II

1. Empresario individual.
2. Sociedades mercantiles.
3. La sociedad de responsabilidad limitada.
4. La sociedad anónima. Sociedad anónima europea. S.C.R.
5. La sociedad cooperativa.
6. Las sociedades laborales.
7. Fiscalidad empresarial.Elementos básicos de un tributo.
8. Impuesto sobre la renta de las personas físicas.
9. Impuesto sobre sociedades. Impuesto sobre el valor añadido.
10. El contrato de trabajo.
11. La negociación colectiva.
12. La responsabilidad social empresarial. Visiones de la RSE.
13. Los 5 fundamentos de la RSE. Creación de valor sostenible.
14. La empresa responsable y sostenible.



1. Empresario individual

También denominado autónomo, es la persona física que realiza en nombre propio una actividad empresarial.

Características

- Responsabilidad ilimitada.

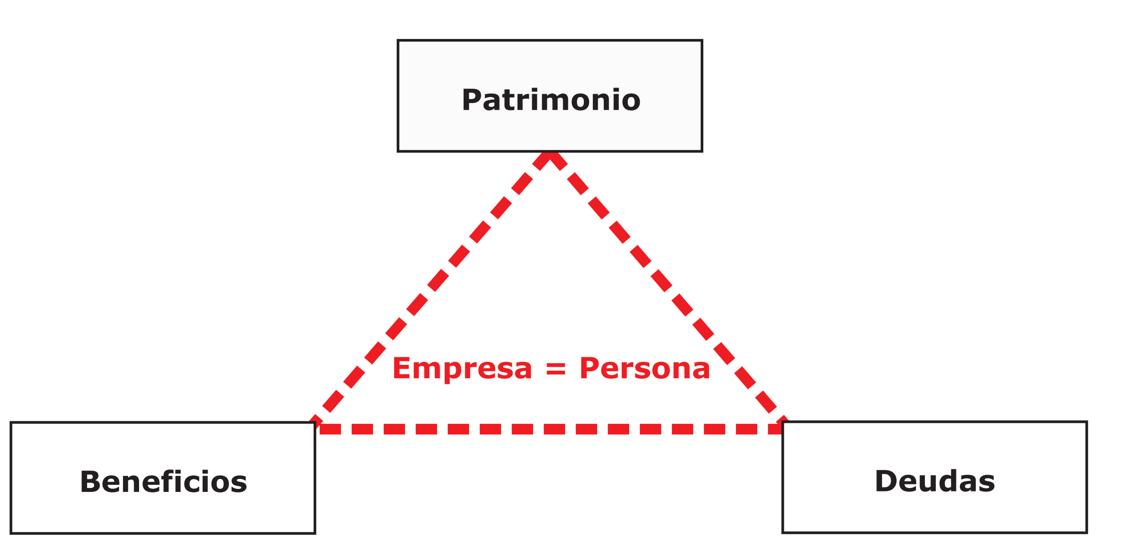
- Tributación por el IRPF.

- El nombre de la empresa coincide con el de la persona.

- No requiere capital mínimo de constitución.

Responsabilidad ilimitada implica que el empresario responde con todo su patrimonio presente y futuro de las deudas contraídas.

Responsabilidad limitada implica que el socio pierde únicamente el capital aportado a la sociedad.



Ventajas e inconvenientes del empresario individual

- Control total de la gestión de la empresa.

- Forma sencilla y económica de iniciar una actividad empresarial.

- Volúmenes muy elevados de beneficios tributan a tipos impositivos más altos que en el impuesto sobre sociedades.

- Asume responsabilidad ilimitada (las deudas contraídas pueden afectar al patrimonio de su cónyuge si tienen régimen de bienes gananciales).

- Puede tener dificultades para acceder a créditos (dependiendo de su patrimonio personal).

Trabajador autónomo económicamente dependiente (TRADE)

Empresarios individuales cuyos ingresos provienen, al menos en un 75%, de un cliente principal. Recientemente (febrero 2009) se concretó legalmente la relación que tienen con su cliente principal, obligando a la existencia de un contrato que incluya: la duración de su jornada, los descansos a los que tienen derechos y estableciendo un mínimo de 18 días hábiles de vacaciones anuales.

Aunque se define la naturaleza civil, mercantil o administrativa que une a ambas partes, no se considerará relación laboral.

2. Sociedades mercantiles

Las sociedades mercantiles se clasifican en:

- **Sociedades personalistas.** Sociedades en las que los más importante son las características personales de los socios, que aportan capital y trabajo. Son la sociedad colectiva y la sociedad comanditaria. **"Se unen personas"**.

- **Sociedades capitalistas.** Sociedades en las que lo más importante es el capital aportado. Son la sociedad anónima y la limitada. **"Se unen capitales".**

- **Sociedades de interés social.** Sociedades enfocadas a crear empleo y fomentar el desarrollo social y económico de áreas locales y regionales. Son las cooperativas y las sociedades laborales. **"Se unen necesidades".**

Capital social: valor monetario de las aportaciones en dinero o bienes de los socios de una sociedad.

Estatutos: normas de funcionamiento elaboradas por la propia empresa, que sirven para personalizar la ley y adaptarla a sus necesidades.

Las sociedades personalistas

Sociedad colectiva

Es una sociedad mercantil de carácter personalista, cuyos socios aportan capital y trabajo, respondiendo de forma personal, ilimitada y solidaria de las deudas sociales.

Sociedad comanditaria

Es una sociedad mercantil de carácter mixto (personalista-capitalista) con dos tipos de socios: colectivos (aportan capital y gestión, responden ilimitadamente) y los comanditarios (aportan sólo capital, responde limitadamente).

La sociedad **comanditaria por acciones** es un tipo particular de sociedad que se regula como la sociedades anónimas.
Colectivas y comanditarias tributan por el impuesto sobre sociedades.

Sociedad colectiva	Sociedad comanditaria
Socios colectivos (responsabilidad ilimitada)	Socios colectivos (responsabilidad ilimitada) + Socios comanditarios (responsabilidad limitada al capital aportado)

Sociedades unipersonales

Aunque al pensar en sociedad tenemos en mente "más de una persona", existen sociedades unipersonales.

3. La sociedad de responsabilidad limitada (S.L.)

Es una sociedad de carácter capitalista cuyo capital está dividido en partes iguales denominadas **participaciones.**

Características:

- Sus socios tienen responsabilidad limitada sobre las deudas contraídas por la sociedad.

- Se puede constituir con un único socio (sociedad limitada unipersonal) o con varios.

- La transmisión de las participaciones no es libre, está restringida. Los restantes socios han de aprobar la venta de participaciones y tienen derecho preferente a adquirirlas.

- El capital mínimo para constituirla es 3.000 euros, y ha de estar totalmente suscrito y desembolsado, en el momento de constituirse.

- Tributa por el impuesto sobre sociedades.

- Está pensada para pequeñas empresas de carácter familiar. Sus limitaciones a la transmisión de participaciones dificultan su crecimiento.

La sociedad limitada de nueva empresa. (SLNE)

Es una variante de sociedad limitada dirigida a pequeñas empresas e ideada para simplificar y facilitar los trámites de una forma telemática.

Suscribir ≠ Desembolsar

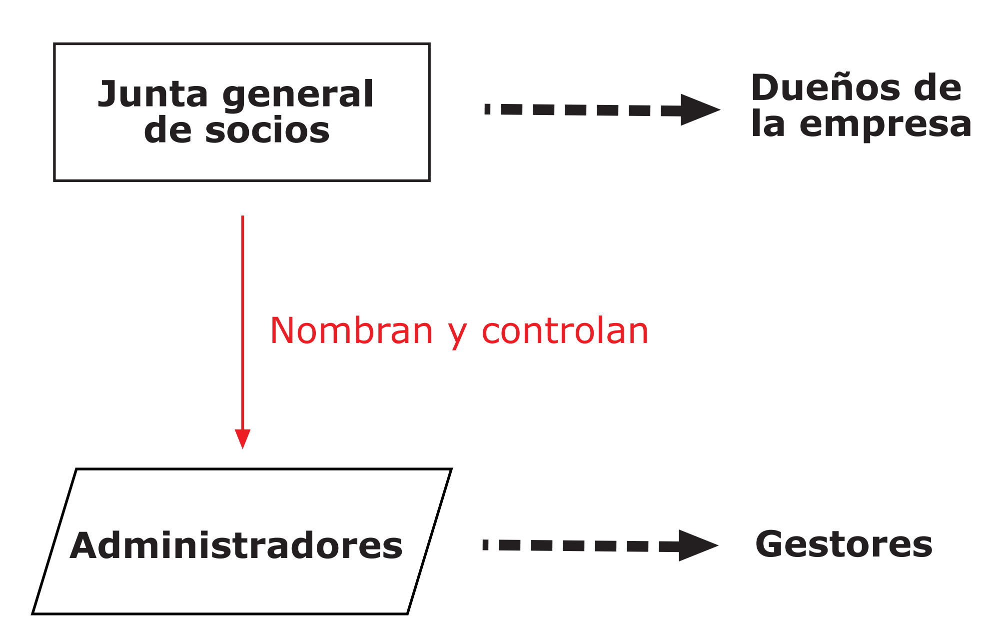
Suscribir: determinar qué socio va a aportar qué capital.

Desembolsar: cada socio aporta su capital suscrito al constituirse formalmente.

Órganos de gobierno:

- Junta general de socios. Órgano decisorio supremo. Entre sus funciones figuran: nombrar a los administradores y controlar su gestión, aprobar las cuentas anuales, distribuir el resultado…

- Administradores. Son los representantes legales de la empresa y se encargan de su gestión. No es necesario que sean socios. Puede ser una persona, dos, o un consejo si son tres o más (consejo de administración).



4. La sociedad anónima (S.A)

Es el paradigma de sociedad capitalista, su capital está dividido en partes iguales denominadas acciones.

Características:

-Sus socios tienen responsabilidad limitada sobre las deudas contraídas

-Con un único socio (sociedad anónima unipersonal) o con varios.

-La transmisión de las acciones es libre (salvo limitación expresa en los estatutos).

-El capital mínimo para constituirla es de 60.000 euros, ha de estar totalmente suscrito, y desembolsado al menos en un 25% en el momento de constituirse.

-Tributa por el impuesto sobre sociedades.

La sociedad anónima facilita la entrada de financiación y es típica de las grandes empresas. También favorece la separación entre la propiedad de la empresa (socios) y la gestión (administradores profesionales).

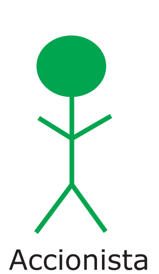
Esta separación de papeles, puede provocar conflictos de intereses (problemas de agencia), pero mejora la gestión y los resultados.

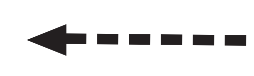
La sociedad limitada de nueva empresa. (SLNE)

Es una variante de sociedad limitada dirigida a pequeñas empresas e ideada para simplificar y facilitar los trámites de una forma telemática.

Participación Beneficios → **Dividendo activo**





Dividendo pasivo  **Capital pendiente de desembolsar**

Derechos del accionista

- Participar en el reparto del beneficio (dividendo activo).

- Derecho a voto en función del capital social poseído.

- Información sobre la gestión de la empresa.

-Preferencia en la adquisición de nuevas acciones.

Los **órganos de gobierno** y sus funciones son similares a la S.L, aunque la junta general de accionistar puede ser:

-Ordinaria. Se reúne dentro de los seis primeros meses del año.

-Extraordinaria. Se convoca para asuntos urgentes.

-Universal. Reunión con asistencia de la totalidad del capital social, que tiene el carácter de junta general.

La sociedad anónima europea

Aprobadas por el Reglamento de la CE (2001) y por la Ley de sociedades anónimas europeas (2005), se crea una nueva forma de sociedad que permite llevar a cabo una actividad empresarial en el ámbito comunitario, posibilitando a las sociedades constituidas en los diferentes Estados miembros fusionarse, formar una sociedad holding o una filial común, evitando las obligaciones jurídicas y prácticas que se derivan de los diferentes ordenamientos jurídicos internos.

Características:

- Capital mínimo de 120.000 €.

- Los accionistas deben ser sociedades anónimas constituidas en un país miembro.

La sociedad de capital-riesgo (SCR)

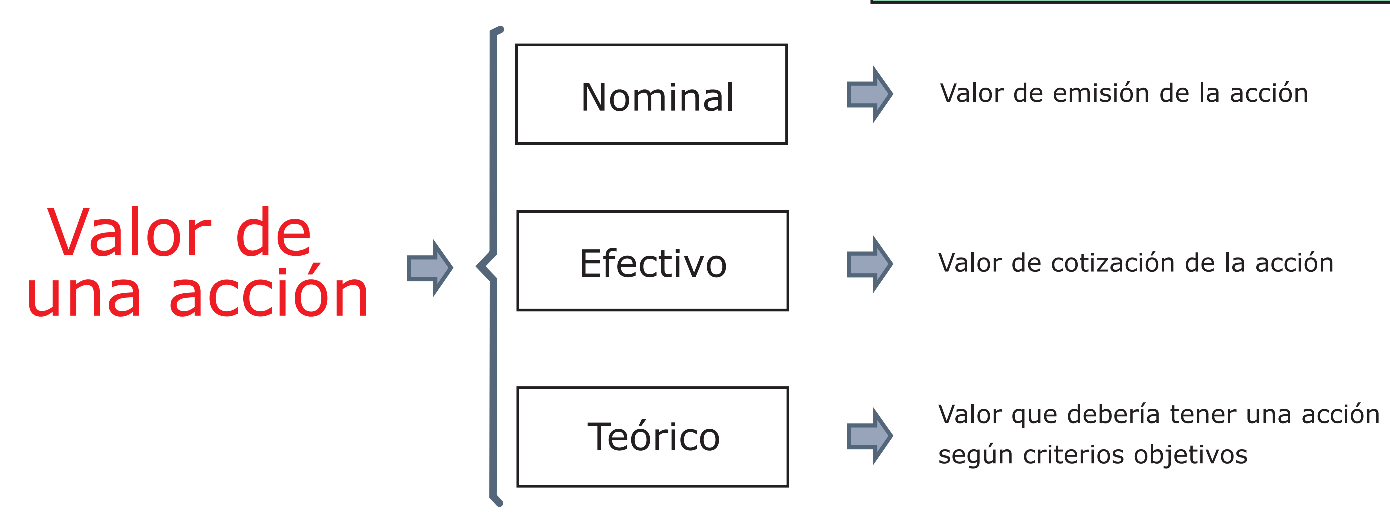
Es una modalidad de sociedad anónima que tiene como fin facilitar la financiación temporal a empresas no financieras y no cotizadas.

El objetivo de la empresa es retirarse del capital de la otra cuando haya madurado lo suficiente , cobrando a cambio un beneficio.

El capital mínimo de constitución es de 1.202.024,30 €.

El Capital-riesgo es una actividad financiera que consiste en proporcionar recursos a medio y largo plazo, sin vocación de permanencia ilimitada, a empresas no financieras y no cotizadas, durante su etapa de "arranque" (**venture capital**) o en su etapa madurez, como consecuencia de un proceso de expansión o de reestructuración **(private equity**).

CNMV



5. La sociedad cooperativa

Son sociedades que agrupan a personas que tienen intereses o necesidades comunes.

Características:

- Sus socios aportan capital y trabajo y tienen responsabilidad limitada (salvo que los estatutos expliciten lo contrario).

- El capital social se divide en aportaciones nominativas de los socios. Es variable, al poder entrar y salir libremente los socios de la empresa.

- No tiene capital mínimo de constitución a nivel estatal, pero cada comunidad autónoma tiene su legislación específica.

- Tienen una gestión democrática, cada persona posee un voto con independencia del capital aportado.

- Todos los socios tienen los mismos derechos y obligaciones.

- No existe ánimo de lucro, el excedente (beneficio o retorno cooperativo) se reparte en función de la participación de cada socio en las operaciones sociales. El 30% de los excedentes debe destinarse al Fondo de Reserva Obligatorio y al Fondo de Educación y Promoción.

Órganos de gobierno:

- Asamblea general. Órgano máximo decisorio. Funciones: nombrar al consejo rector y controlar su gestión, aprobar las cuentas anuales, distribuir el excedente…

- Consejo rector. Órgano de gobierno, gestión y representación de la cooperativa. Como mínimo debe estar integrado por tres socios.

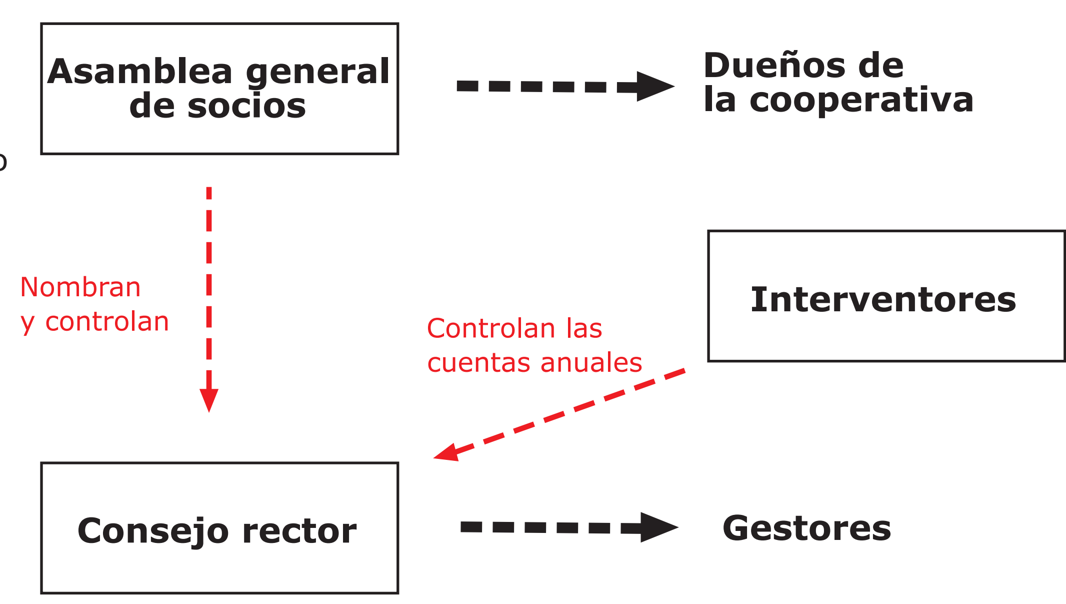
- Interventores. Entre uno y tres socios, su función es controlar las cuentas anuales.

Ventajas e inconvenientes de las cooperativas

Los socios suelen estar muy implicados, ya que participan en la gestión y, además el reparto del excedente tiene en cuenta el trabajo aportado por cada uno de ellos.

Los beneficios fiscales también son una ventaja considerable de esta forma jurídica.

La libertad de entrada y salida puede originar poco compromiso de los socios a largo plazo, lo que incidirá en una menor inversión en infraestructuras.



6. Sociedades laborales

Son sociedades laborales (S.A.L y S.L.L) cuando la mayoría del capital social (más del 50%) de las S.A y S.L pertenece a los trabajadores.

En general, tienen las mismas **características** de las S.A y S.L, con los siguientes matices:

- Ningún socio puede tener más de un tercio del capital social, salvo administraciones públicas u organizaciones sin ánimo de lucro que pueden superar esté límite sin alcanzar el máximo del 50%.

- El número mínimo de socios es 3.

- Deben constituir un fondo especial de reserva con el 10% del beneficio líquido obtenido.

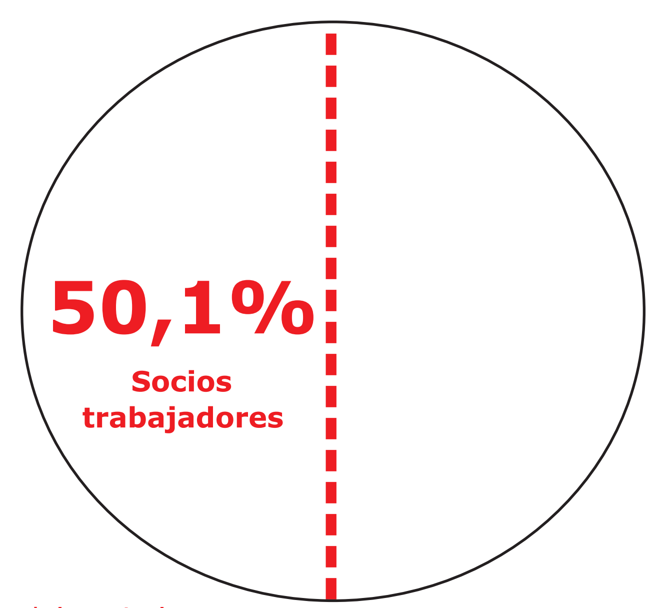
- Los trabajadores que no sean socios no pueden trabajar más del 15% de las horas que dedican los socios trabajadores (el 25% para empresas de menos de 25 trabajadores).

- Tienen preferencia en la transmisión de acciones (S.A.L) y parcitipaciones (S.L.L.), los trabajadores de la empresa que no sean socios.

- Existe un Registro de Sociedades Laboprales en el Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales, coordinado con el Registro Mercantil.

- Tienen beneficios y ventajas fiscales.

Ningún socio pude superar el 33% del capital, salvo AA.PP que pueden llegar al 49,9%



La mayoría del capital pertenece a socios trabajadores

En ocasiones, las sociedades laborales surgen tras una crisis en la S.A o S.L convencional, y los trabajadores, para salvar su puesto de trabajo entran a formar parte (de forma mayoritaria) del capital de la empresa.

7. Fiscalidad empresarial

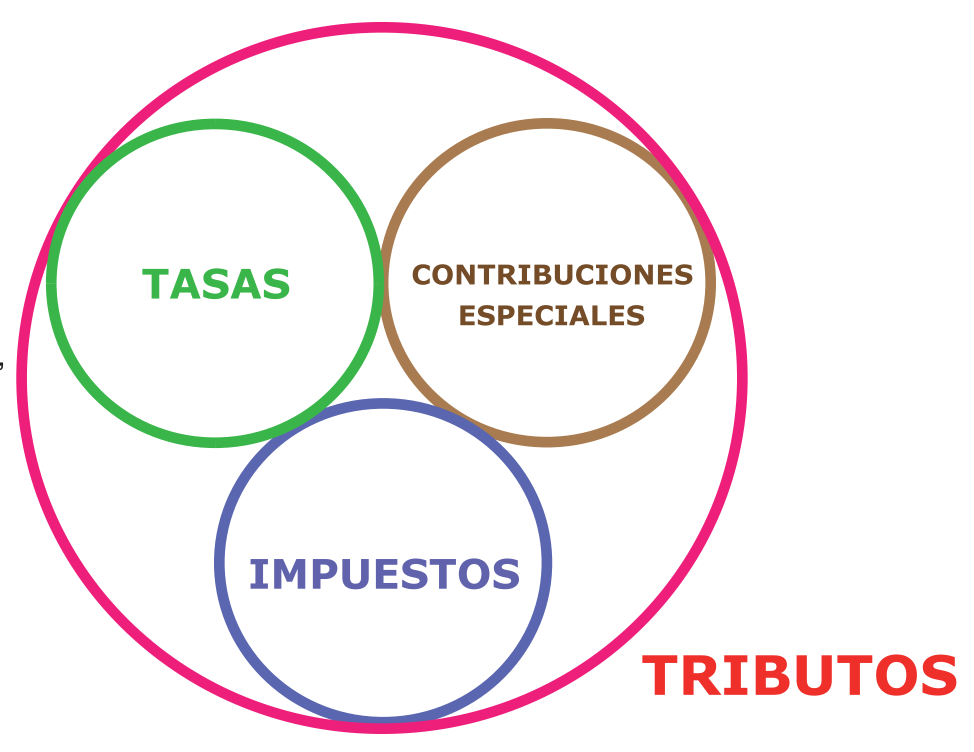
Los **tributos** son ingresos públicos coactivos (impuestos por el Estados), pecuniarios (en dinero) y contributivos (destinados a financiar el gasto público).

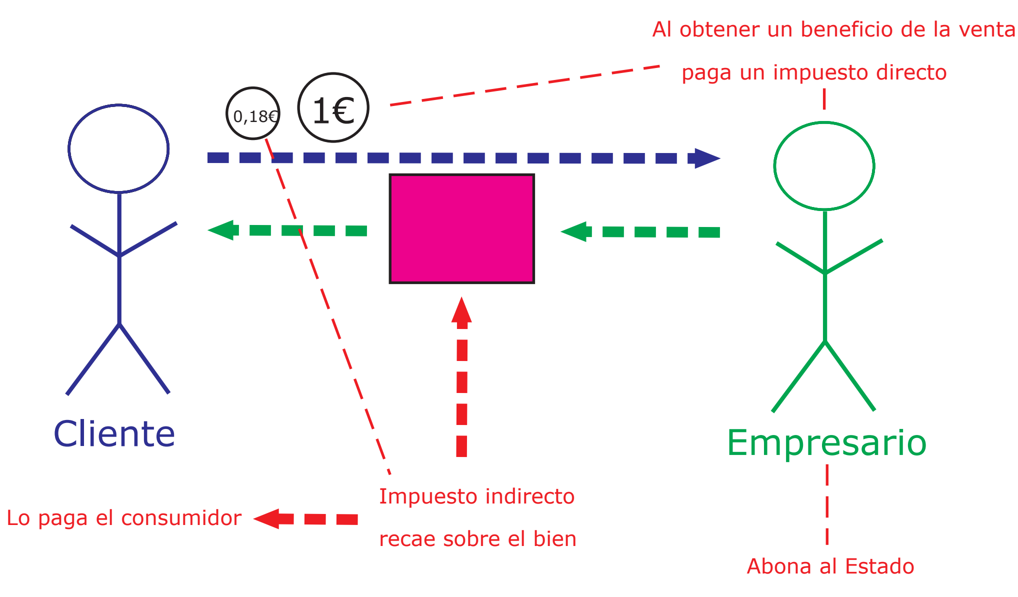
Los tributos se subdividen en tasas, contribuciones especiales e impuestos.

- **Tasas.** La administración realiza servicios (en algunas ocasiones obligatorios) que no presta el sector privado por lo que cobra al ciudadano.

- **Contribuciones especiales.** El ciudadano no solicita un servicio u obra pública, pero se beneficia directamente por el aumento del valor de su patrimonio de un modo directo.

- **Impuestos.** En este caso no existe contraprestación. Se paga en función de la capacidad económica de los ciudadanos, puesta de manifiesto por su nivel de renta (IRPF, IS), su consumo (IVA) o su patrimonio (IP).





Tipos de impuestos

- Directos. Recaen sobre las personas (físicas o jurídicas) por haber obtenido ingresos.

- Indirectos. Recaen sobre el consumo de bienes y servicios

Hecho imponible: es el motivo que da lugar al nacimiento de la obligación de pagar el tributo.

Sujeto pasivo: es la persona obligada al pago del tributo como contribuyente.

Base imponible: es la valoración económica del hecho imponible.

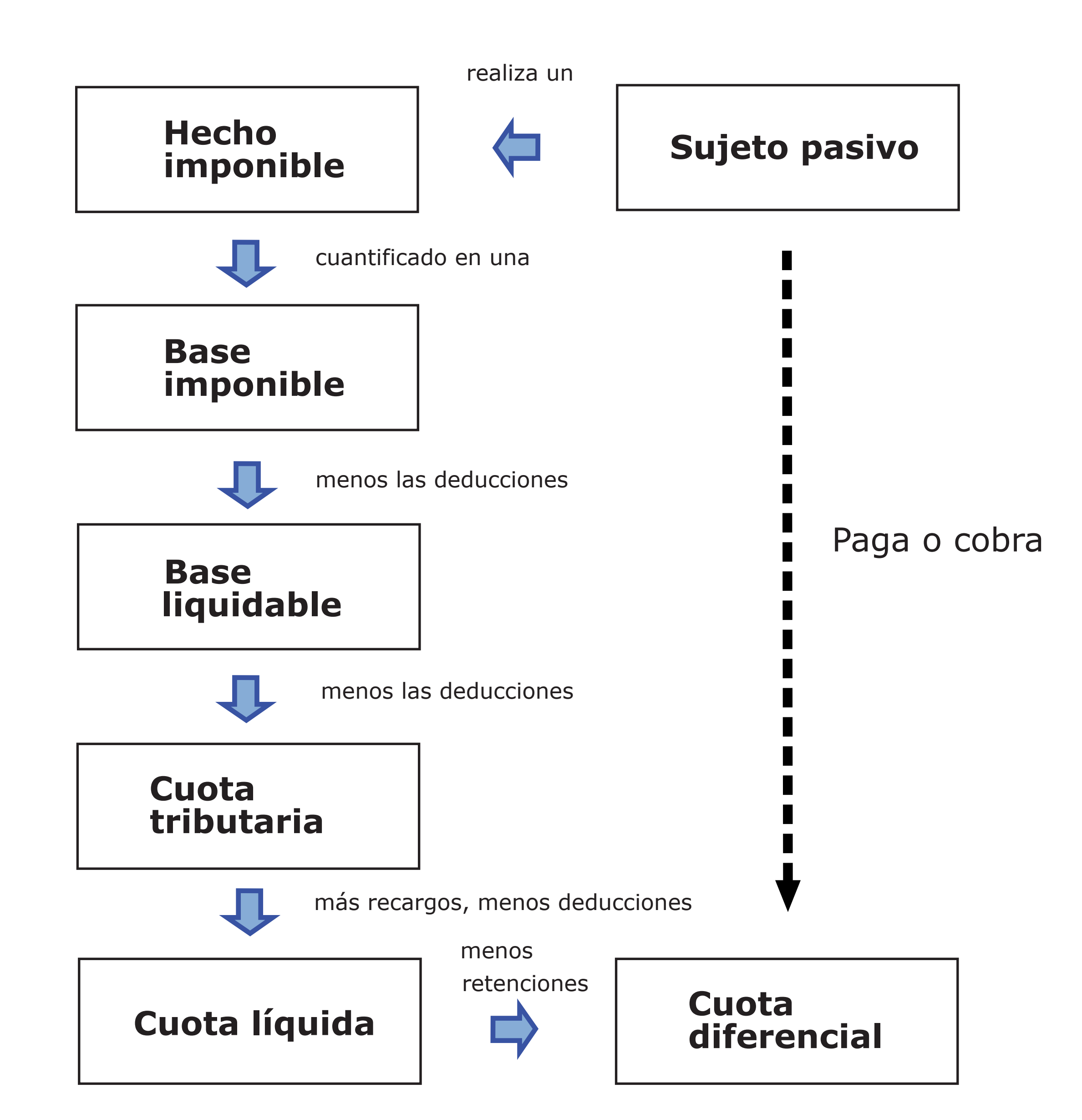
Base liquidable: es el resultado de restar a la base imponible las reducciones que se establezcan en la Ley.

Tipo de gravamen: es un porcentaje por el que multiplicamos la base liquidable para determinar el importe del tributo.

Cuota tributaria: es el resultado de aplicar el tipo impositivo a la base liquidable, salvo que sea una cantidad fija.

Cuota líquida: es el resultado de restar a la cuota íntegra las deducciones en la cuota que permite la Ley.

Cuota diferencial o deuda tributaria: cuota líquida más los recargos y las multas que tenga que satisfacer el contribuyente.



8. Impuesto sobre la Renta de las Personas Físicas

Es un impuesto directo, personal y progresivo que recae sobre la renta obtenidas por las personas físicas.

Rendimientos del IRPF

- Rentas del trabajo (por cuenta ajena).

- Rentas del capital inmobiliario (por propiedad de viviendas).

- Rentas del capital mobiliario (por propiedad de capital financiero como depósitos bancarios o acciones).

- Rendimientos de actividades económicas (por cuenta propia).

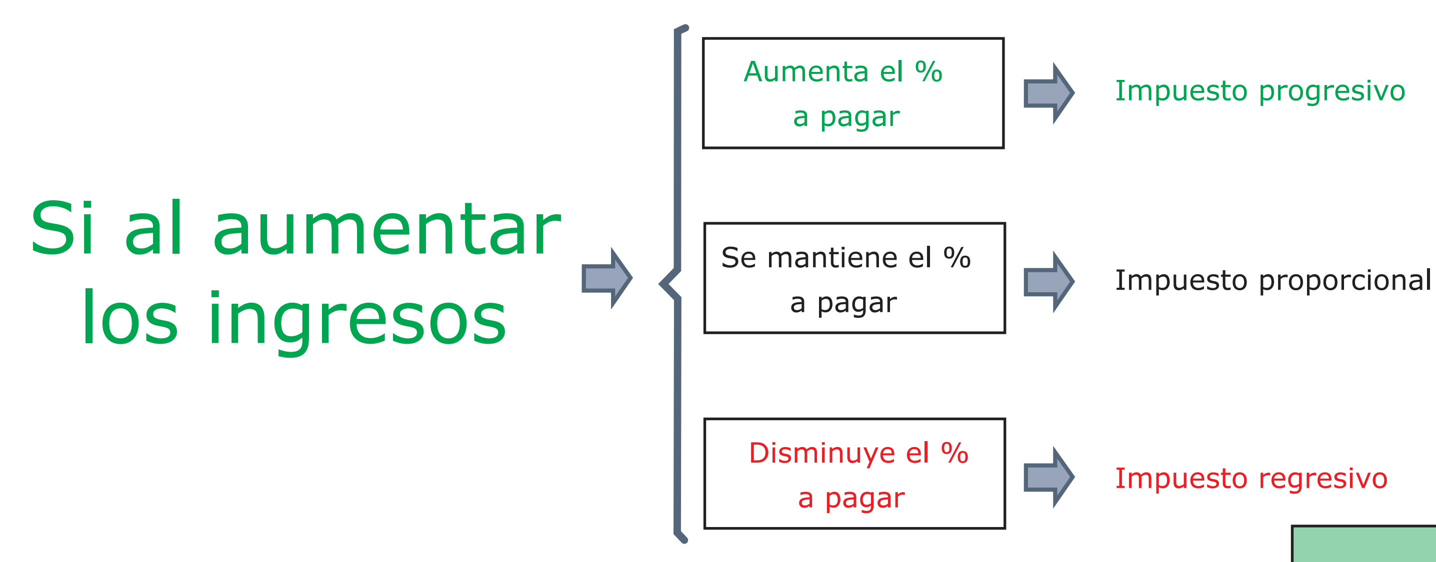
- Ganancias y pérdidas patrimoniales.

Rendimiento actividades económicas

Los empresarios individuales pueden estimar su rendimiento neto por:

- Régimen de estimación directa
El beneficio se obtiene restando de sus ingresos los gastos necesarios para obtenerlos. Tiene una modalidad simplificada para empresas que no facturen más de 600.000 euros.

- Régimen de estimación objetiva por signos, índice o módulos.
El beneficio se determina por la naturaleza de las actividades y por unos parámetros objetivos: número de trabajadores, superficie…



Impuestos y tipo impositivo

En los tres casos la persona con más ingresos paga más impuestos, pero en el caso del impuesto progresivo **no sólo paga más, sino una proporción mayor.**

9. Impuesto sobre sociedades y el IVA

El impuesto sobre sociedades

Es un impuesto directo y personal que grava la renta obtenida por las sociedades mercantiles.

El cálculo del rendimiento neto ser realiza por estimación directa (ingresos computables – gastos deducibles).

El tipo impositivo aplicable:

30% con carácter general.

20% (Pymes con menos de 5 M de facturación/25 empleados y que mantengan empleo, hasta BI 300.000 €. Resto BI al 25%)

El IVA es neutral para la empresa

La empresa en el régimen general ejerce únicamente de intermediario: cuando compra soporta IVA y cuando vende repercute IVA.

Si el IVA soportado es mayor que el IVA repercutido Hacienda le devuelve la diferencia negativa.

Si el IVA repercutivo es mayor que IVA soportado, debe ingresar en Hacienda la diferencia positiva.

El impuesto sobre el valor añadido

Es un impuesto de naturaleza indirecta que recae sobre el consumo de bienes y servicios.

La empresa lo cobra al consumidor y lo abona en la agencia tributaria. El sujeto pasivo es el consumidor final, que es el que soporta la carga del impuesto.

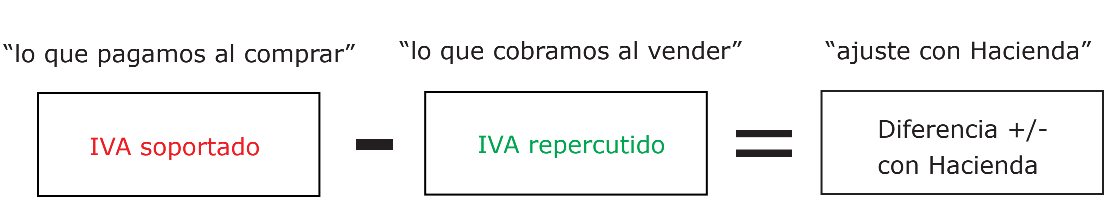
Existen **tres tipos impositivos**:

21% tipo general aplicable a la mayoría de los bienes y servicios.

10% tipo reducido aplicable a alimentos, vivienda, restaurantes…

4% tipo superreducido aplicable a pan, leche, libros, medicinas…

0% exentos la sanidad, la educación, los seguros…



Funcionamiento del IVA

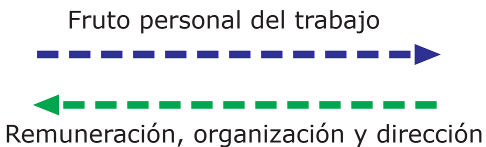
10. El contrato de trabajo

Un contrato de trabajo debe reunir tres condiciones:

- Existir consentimiento mutuo, consciente y libre.

- Definir el trabajo a realizar y sus condiciones.

- Concretar la remuneración obtenida.

Modalidades de contrato de trabajo

Jornada completa. La duración máxima será de cuarenta horas semanales de trabajo efectivo de promedio en cómputo anual.

Tiempo parcial. Prestación de servicios durante un número de horas al día, a la semana, al mes o al año inferior a la jornada de trabajo de un trabajador a tiempo completo comparable.

Indefinidos. Sin límite de duración. Existen modalidades bonificadas: mujeres desempleadas, jóvenes desempleados…

Duración determinada. La duración del contrato está limitada en el tiempo.
- Contrato de interinidad. Un trabajador ocupa un empleo hasta que se reincorpore el titular.
- Contrato por obra o servicio. Se limita al tiempo de duración de la obra o servicio.
- Contrato eventual por circunstancias de producción. Para cubrir un aumento transitorio de la producción de una empresa.

Contratos formativos. Están pensados para adquirir experiencia y formación.
- Contrato en prácticas. Están destinados a titulados (formación profesional o universitarios) que carecen de experiencia laboral. El puesto de trabajo ha de estar relacionado con los estudios, su duración ha de ser superior a seis meses e inferior a dos años.
  Sólo se pueden realizar durante los cuatros años siguientes a la finalización de los estudios.
- Contrato para la formación. Dirigido a personas de entre 16 y 21 años sin estudios ni experiencia laboral. Su duración está entre seis meses y dos años.
  La empresa debe dedicar la formación teórica-práctica al menos un 15% de la jornada.

El contrato de trabajo

Acuerdo entre una persona con capacidad legal para trabajar (trabajador), para realizar personal y voluntariamente un trabajo por cuenta ajena, bajo la organización y dirección de otra (empresario), a cambio de una remuneración.

Frecuentemente colisionan los intereses de los empresarios y de los trabajadores, surgiendo conflictividad laboral.
Empresarios y trabajadores se organizan y asocian para defender sus respectivos intereses.
La asociación de empresarios se denomina **patronal,** mientras que la de los trabajadores son los **sindicatos**.

En la **representación de los trabajadores** podemos distinguir:

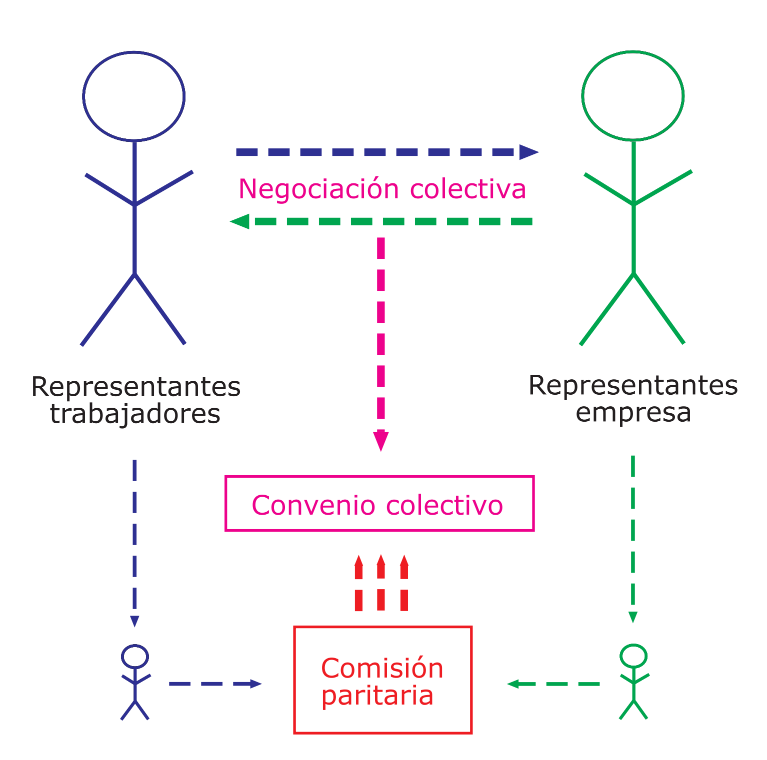
- Delegados de personal. Son los representantes de los trabajadores en las empresas que tienen entre 10 y 50 trabajadores.

- Comité de empresa. Es un órgano colegiado que se crea en las empresas de más de 50 trabajadores.

Patronal y sindicatos debaten periódicamente las condiciones laborales (salarios, horarios, vacaciones…), que se fijan por escrito en el **convenio colectivo.**

Para dirimir los posibles conflictos, el convenio designa, con representantes de ambas partes, una **comisión paritaria.** Si no se llega a un acuerdo, los trabajadores pueden ejercer su **derecho a la huelga** y los empresarios al **cierre patronal** (en caso de que sus instalaciones pudieran verse dañadas).

El convenio colectivo es el acuerdo suscrito por los representantes de los trabajadores y empresarios para fijar las condiciones de trabajo y productividad en un ámbito determinado.



El **Expediente de Regulación de Empleo (ERE)**, también denominado Expediente de Despidos Colectivos, es un procedimiento mediante el cual una empresa en crisis busca obtener autorización para suspender o despedir trabajadores.

La autoridad laboral puede aceptarlo, o desestimarlo si no cumple los requisitos establecidos en la legislación: si no se ajusta a las causas económicas, técnicas, organizativas o de producción que los motivan; si el periodo de consultas termina sin acuerdo entre la empresa y los representantes de los trabajadores; o si el empresario formula defectuosamente el ERE.

12. La responsabilidad social empresarial (RSE)

Principales retos económicos, sociales y medioambientales:

- Proceso de calentamiento global.

- Desertización, deforestación, pérdida de biodiversidad…

- Crecimiento exponencial de la población.

- Crecimiento de las desigualdades sociales y economicas.

Huella ecológica: extensión total de tierra necesaria para mantener el estilo de vida y las actividades de un individuo.

Estamos usando un 39% de recursos naturales más, que los ofrecidos por el planeta.

Es decir, necesitaríamos 1,39 planetas Tierra para mantener nuestro nivel de producción y consumo.

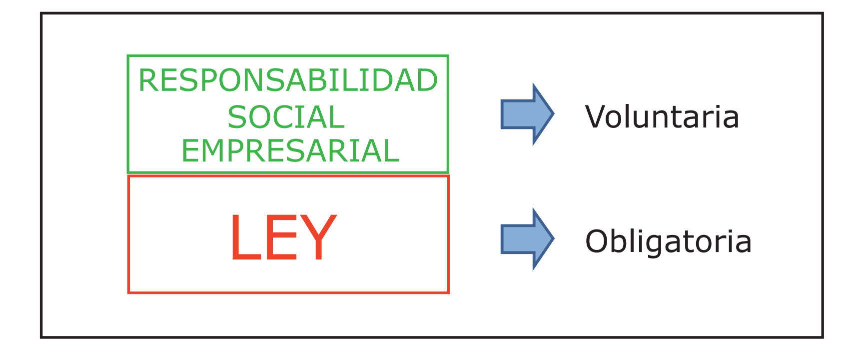
La responsabilidad social de la empresa (RSE) es:

El reflejo de la manera en que las empresas **toman en consideración las repercusiones que tienen sus actividades sobre la sociedad,** y en la que afirman los principios y valores por los que se rigen, tanto en sus propios métodos y procesos internos como en su relación con los demás actores.
La RSE es una iniciativa de **carácter voluntario** y que sólo depende de la empresa, y se refiere a actividades que se considera rebasan el mero cumplimiento de la legislación.

Organización Internacional del Trabajo

Integración **voluntaria**, por parte de las empresas, de las preocupaciones **sociales y medioambientales** en sus operaciones comerciales y sus relaciones con sus interlocutores. Es una contribución empresarial al desarrollo sostenible.

Comisión Europea



SOCIEDAD + MEDIO AMBIENTE

Visiones de la RSE

Un tema muy controvertido es si las empresas deben limitarse a respetar la ley o, además, deben adoptar una postura ética y responsable. Por una parte la sociedad les pide que actúen bien, pero por otra, el mercado es implacable con las empresas ineficientes.

La visión clásica: los negocios son los negocios

Es la postura defendida por lo economistas más liberales (Friedman y Hayek).
La única responsabilidad de la empresa es con sus accionistas, por lo que el respeto a las leyes y búsqueda de eficiencia son más que suficientes tareas para la empresa.
Por otra parte, los directivos no son expertos en inversiones filantrópicas, por lo que puede originarse derroche.
También hay que tener en cuenta que esas donaciones no pagan impuestos, por lo que el Estado deja de ingresar una cantidad que podría destinar a usos sociales.

La visión de complemento: la filantropía puede mejorar los negocios

Para Porter, la empresa en ocasiones puede ser más eficaz y eficiente que el Estado en sus acciones sociales, mejorando la estructura social y económica de un territorio, lo que repercute de forma positiva en sus resultados.

La visión clásica (Friedman)

Adaptado de Garralda, basado en Porter

La demanda social de RSE

Adaptado de Garralda, basado en Porter

La visión positiva (Porter)

Adaptado de Garralda, basado en Porter

13. Creación de valor sostenible

Para la visión tradicional la empresa se debe centrar en la creación de valor del accionista, y cualquier distracción penaliza el beneficio a repartir a sus dueños.

Pero, las empresas ya no deben de crear únicamente valor para sí mismas, también lo deben hacer para su entorno.

El propósito de la empresa responsable es **perdurar en el tiempo**, para lo que debe crear valor para sí misma y para su entorno.

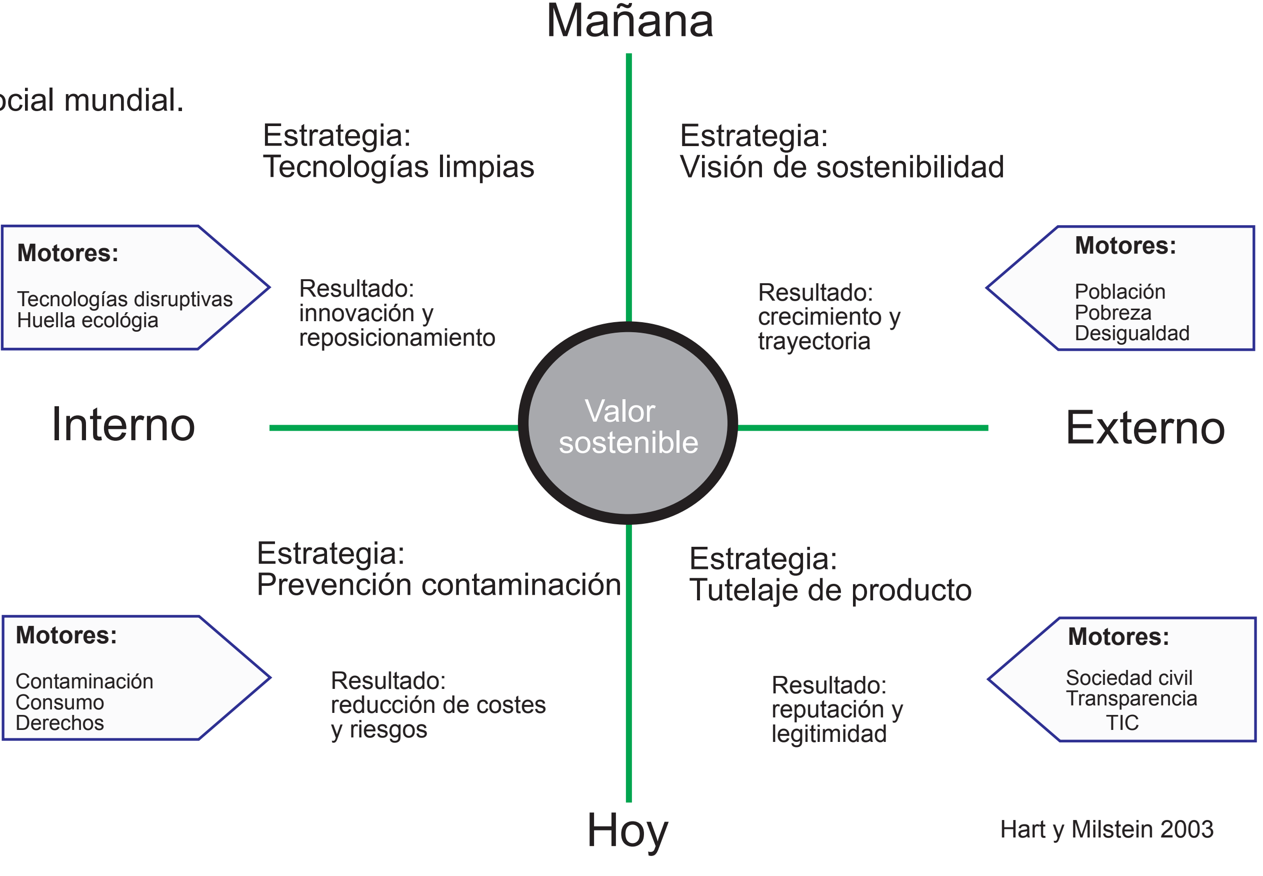
Las empresas **pueden crear valor** respondiendo a las demandas derivadas de cuatro motores:

- Reduciendo el consumo de materiales, emisiones y deshechos.

- Aumentado la transparencia y mejorando las relaciones con su entorno.

- Desarrollando tecnologías sostenibles.

- Satisfaciendo las necesidades de la base de la pirámide social mundial.



La creación de valor es multidimensional

Las empresas sufren dos tipos de tensiones:

- Interna- externa.
Proteger sus secretos de los competidores- abrirse al entorno para ser competitivas.

- Hoy-mañana.
Necesidad de competir con éxito en el presente- prepararse para seguir compitiendo en el futuro.

14. Los 5 fundamentos de la RSE

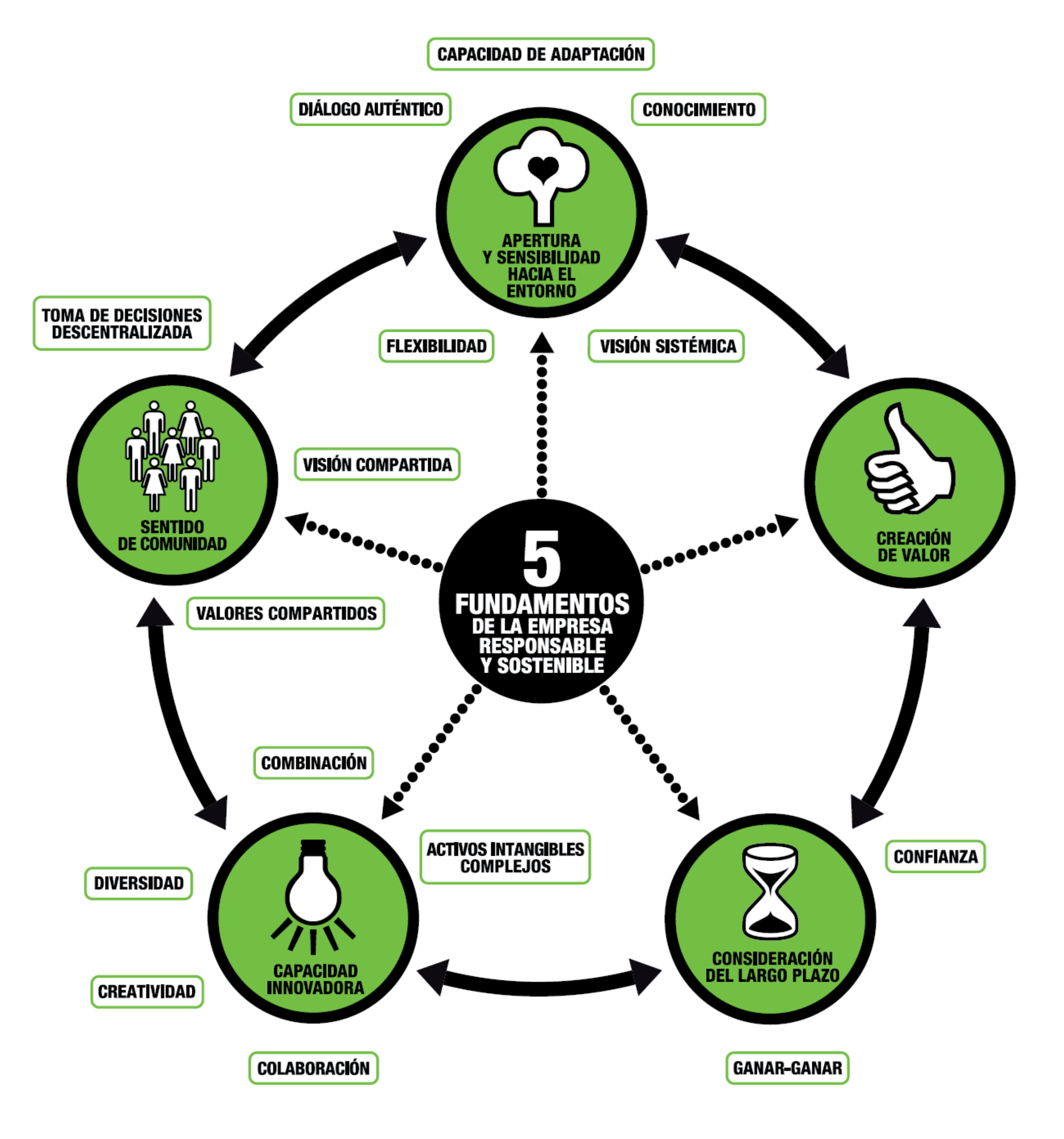
Apertura y sensibilidad al entorno
Los cambios son continuos y solo las empresas flexibles pueden sobrevivir.
La capacidad de interactuar con el entorno y establecer un verdadero diálogo con todos los grupos de interés es crucial.

Sentido de comunidad
Los integrantes de la empresa no pueden ser piezas mecánicas aisladas. La visión compartida es una brújula, que cohesiona al grupo en torno a un proyecto común.
Los valores son la conciencia, que permiten la descentralización de decisiones sin perder la coherencia.

Capacidad innovadora
Las empresas que no innovan no crean valor y no perduran.

Consideración del largo plazo
La empresa sostenible se enfoca al largo plazo. La apertura al entorno, el sentido de comunidad y la capacidad innovadora no se logran de la noche a la mañana.

Creación de valor
La única forma de perdurar es crear valor para uno mismo y para su entorno. La creación de valor se vuelve multidimensional.

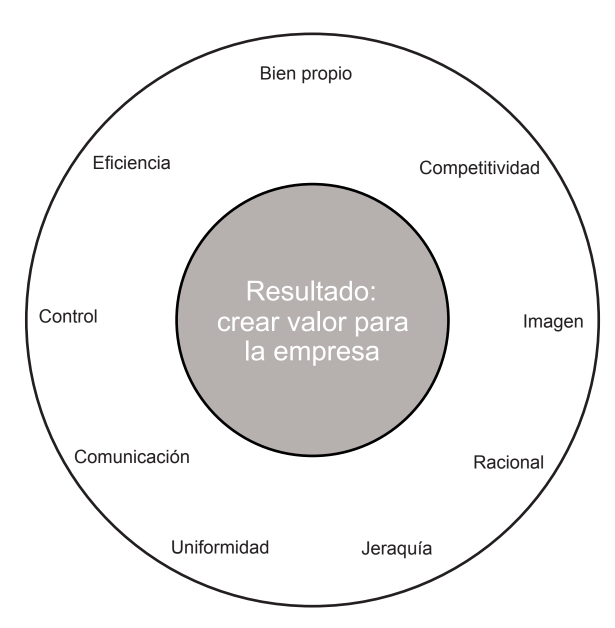


Diseño: annasodupe.com

Los valores de la empresa tradicional son insuficientes para afrontar los retos actuales.

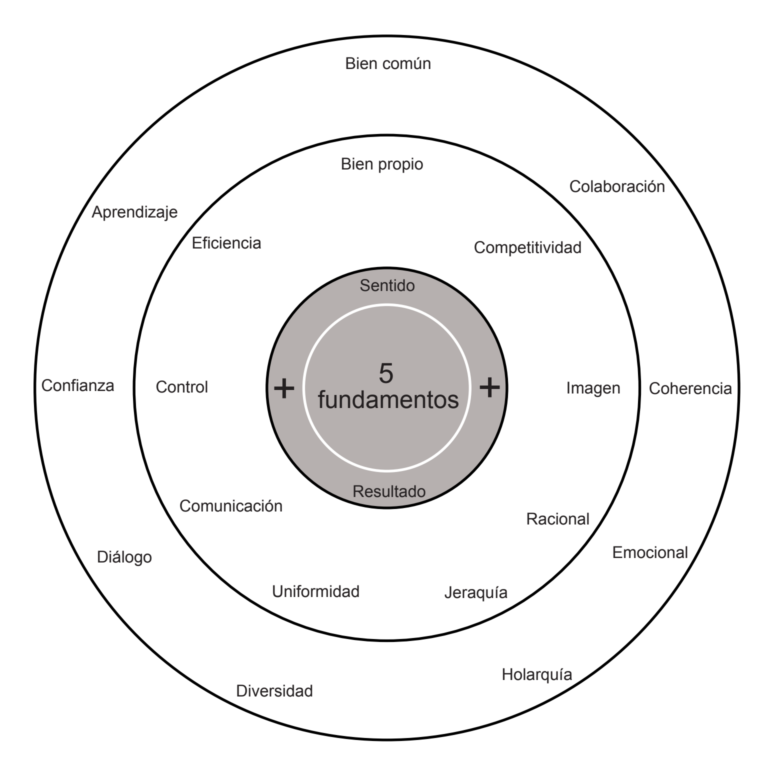
El fin último de la empresa tradicional es crear valor para sus dueños, los accionistas. Este fin está vinculado con unos valores muy concretos: bien propio, competitividad, imagen, racional, jerarquía, uniformidad, comunicación, control y eficiencia.

Pero la realidad está en continuo cambio, lo que hace necesario evolucionar hacia una empresa responsable y sostenible, caracterizada porque los valores tradicionales se integran con los complementarios.



Valores y principios empresa tradicional

Rodriguez, Olcese y Alfaro (2009)



Misión, valores y principios
de la empresa responsable y sostenible

Rodriguez, Olcese y Alfaro (2009)

Las empresas responsables y sostenibles complementan los valores tradicionales con otros nuevos, **integrando la importancia del resultado y el sentido**.

Las parejas de valores del nuevo modelo empresarial son opuestas, pero complementarias:

- Bien propio-bien común.
- Colaboración-competitividad.
- Lo emocional-lo racional.
- La confianza-el control.
- El aprendizaje- la eficiencia.
- El diálogo-la comunicación.
- La holarguía-la jerarquía.
- La diversidad-la uniformidad.

Administración



La empresa

Administración	Producción
Marketing	Finanzas

Proyecto empresarial

1. Administración

Los recursos son escasos y sus posibles usos muy diversos, por lo que administramos los recursos de la mejor forma posible para lograr los máximos resultados.

La capacidad del hombre para administrar ha sido el motor del progreso económico y social.

La **administración** es coordinar y optimizar los recursos, con el fin de lograr los objetivos de la forma más eficiente.

Etapas del proceso administrativo

- **Planificación**. Es la fase estratégica, se debe pensar y estudiar qué se quiere hacer y, decidir qué se va a hacer. Se fija la misión, la visión, los objetivos, las estrategias, las políticas, los programas y los presupuestos.

- **Organización**. Definir cómo se van a alcanzar esos objetivos. Es el diseño de estructuras, procesos, funciones y responsabilidades, con el fin de lograr los objetivos empresariales.

- **Dirección**. Una vez que la empresa define a dónde quiere ir y cómo va a hacerlo, debe liderar ese camino motivando a los trabajadores y haciéndoles partícipes de la misión y objetivos.

- **Control**. Es indispensable comprobar el grado de consecución de los objetivos y obtener información para mejorar las estrategias y decisiones.



Fases del proceso administrativo

Administrar tiene **objetivos económicos y sociales**, para la empresa y para la sociedad:

- Lograr, de una forma sostenible para el medioambiente, un producto o servicio que satisfaga las necesidades humanas y contribuya a mejorar la calidad de vida de las personas.
- Optimizar los recursos de la sociedad, creando empleo y riqueza.
- Desarrollar la I+D+i buscando el desarrollo económico y social.

Ejemplo de etapas del proceso administrativo

Podemos representar las distintas etapas del proceso administrativo mediante el ejemplo de un viaje a la luna.

Misión: llegar a la luna

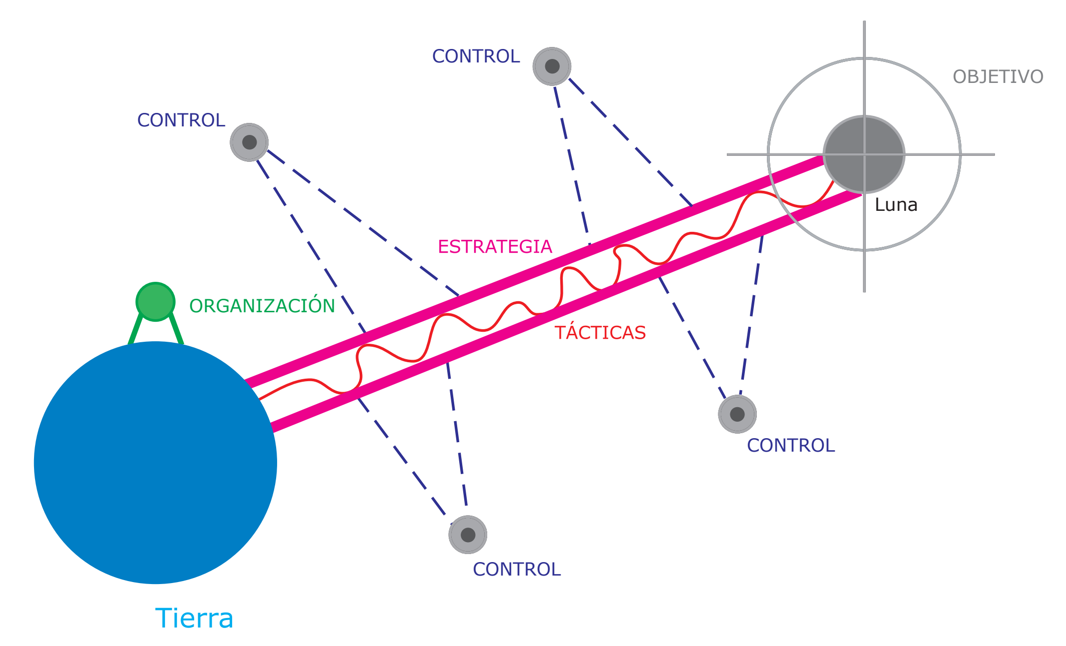
“Ante todo, tenemos un objetivo, llevar una nave tripulada a nuestro satélite más cercano, para lo cual se ha realizado toda una planificación y disposición de recursos (estrategia), que equivale en nuestro ejemplo a diseñar una ruta, con determinados puntos a los que se debe llegar la nave (organización), en determinados plazos de tiempo y con especificaciones precisas.

Para controlar que la nave llegue a su objetivo, existe un centro de control, que constantemente está evaluando la trayectoria de la nave con respecto a determinados puntos críticos en la ruta planeada.

Cuando se detecta una desviación o retraso, se procede a ejecutar acciones correctivas para rectificar la ruta y llegar al punto deseado, ya sea modificando la potencia o efectuando las variaciones en su trayectoria.

Igual ocurre en las organizaciones, donde un director o gerente y su equipo evalúan la gestión y corrigen lo pertinente, pero para lo anterior hay que tener claros los objetivos.”

Cédeño Gómez



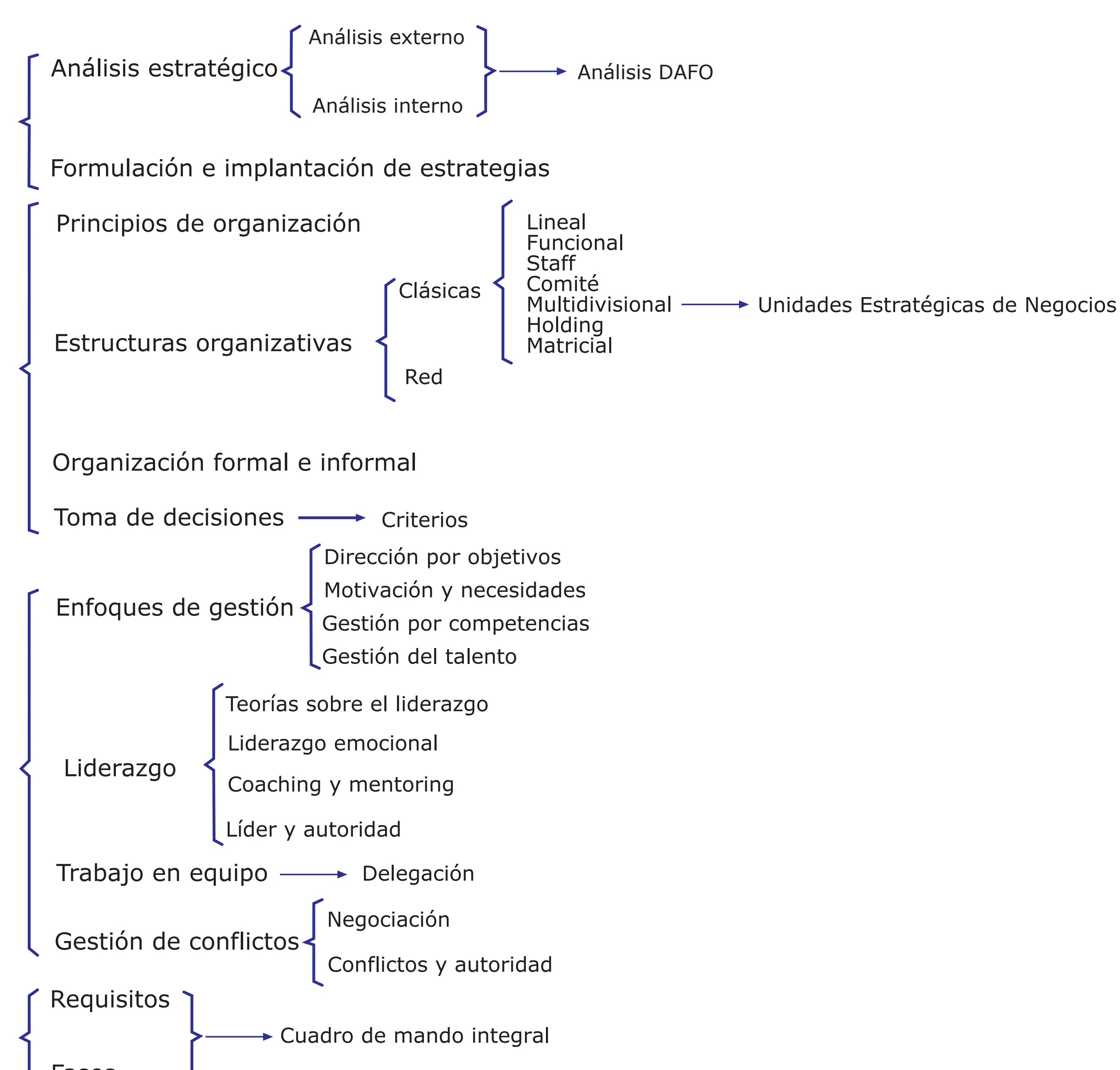
El viaje a la luna

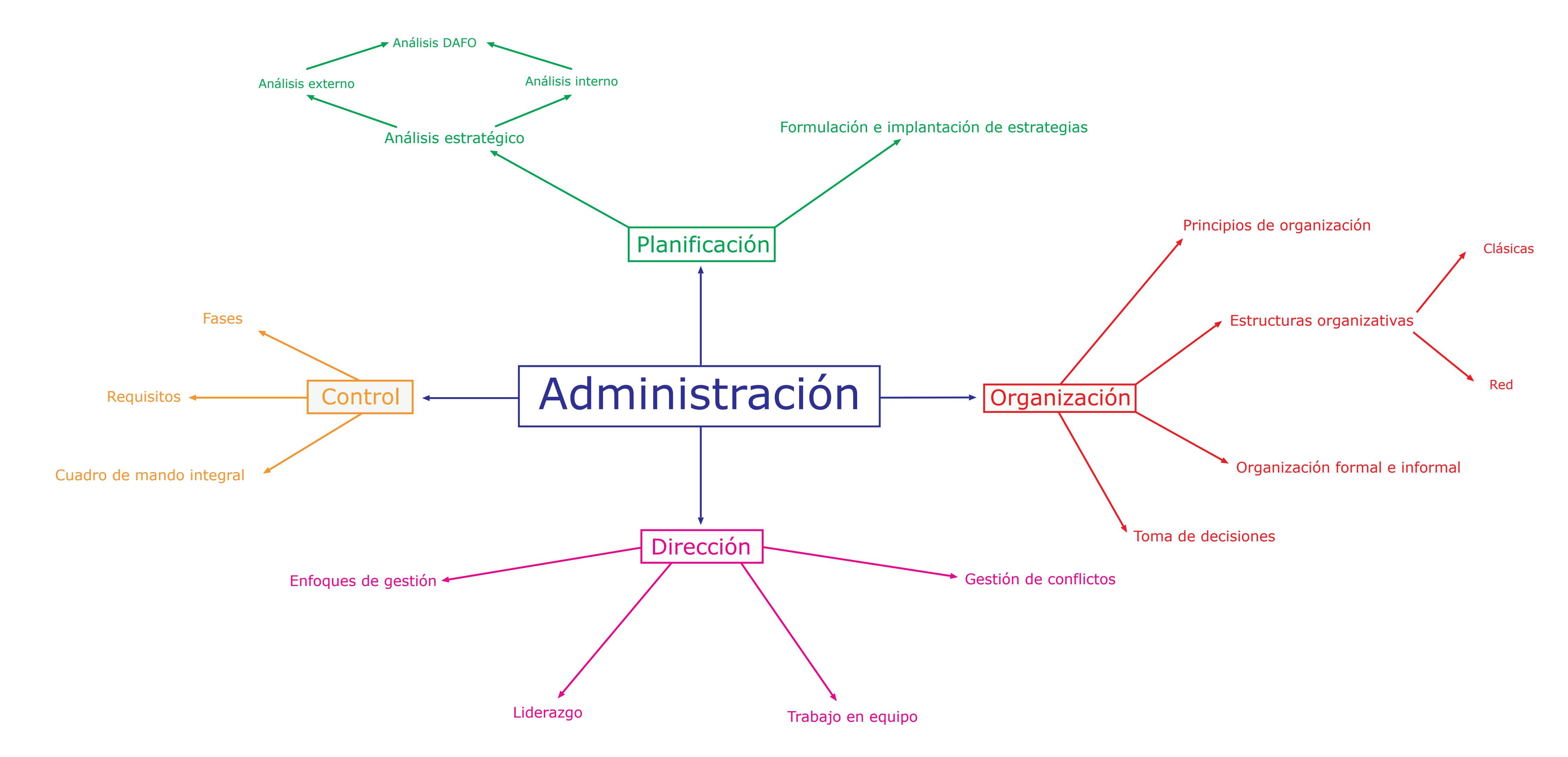
Índice administración

Administración I

Administración II

Administración: coordinar y optimizar los recursos, con el fin de lograr los objetivos de la forma más eficiente.





Análisis DAFO
Análisis externo
Análisis interno
Análisis estratégico
Formulación e implantación de estrategias
Planificación
Principios de organización
Clásicas
Estructuras organizativas
Red
Fases
Requisitos
Control
Administración
Organización
Cuadro de mando integral
Organización formal e informal
Toma de decisiones
Dirección
Enfoques de gestión
Gestión de conflictos
Liderazgo
Trabajo en equipo

Administración I

1. Planificación.
2. Análisis estratégico.
3. Análisis interno. Matriz DAFO.
4. Formulación e implantación de estrategias.
5. Organización.
6. División del trabajo y departamentalización. Centralización.
7. Estructuras organizativas clásicas.
8. Cambio y modelo jerárquico.
9. La estructura en red.
10. Evolución de la organización de empresas.
11. La empresa red.
12. Jerarquía tradicional vs estructura en red.
13. Organización formal e informal.
14. La toma de decisiones. Criterios de toma de decisiones.



1. Planificación

La empresa se enfrenta a un entorno que cambia con rapidez, por lo que es necesario detectar estos cambios y adaptarse a ellos.

La planificación estratégica tiene como finalidad **adaptar la empresa a los cambios del entorno.**

Proceso de dirección estratégica (J.E Navas y L.A Guerras)

El origen del término estrategia procede del griego “stratego”, que significa “general” en el sentido de mando militar.

La planificación estratégica está elaborada por la alta dirección, y requiere planificar, adoptar un proceso continuo de toma de decisiones, decidiendo por adelantado **qué hacer, cómo hacerlo, cuándo hacerlo y quién lo va a hacer.**

El arte de la guerra. Sun Tzu

Escrito hace más de 2400 años, sigue siendo un libro de referencia de estrategia militar.
En lo últimos años se han aplicado las estrategias y tácticas descritas por Sun Tzu a la gestión de conflictos y la cultura corporativa:

- "Dirigir a muchas personas es como dirigir a unas pocas. Todo se basa en la organización."
- "La mejor victoria es vencer sin combatir"

2. Análisis estratégico

Su objetivo es desarrollar la matriz DAFO (debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades).

Misión: ¿Para qué existimos?
Visión: ¿Cómo queremos ser en unos años?
Valores: ¿En qué creemos y cómo somos?

Misión, visión y objetivos

La **misión** es una declaración de principios, la razón que justifica la existencia de la empresa. Forma parte de su **cultura**, su sistema de valores y creencias. La **visión** define y describe la situación futura que desea tener. Los objetivos son las guías para poder cumplir la misión.

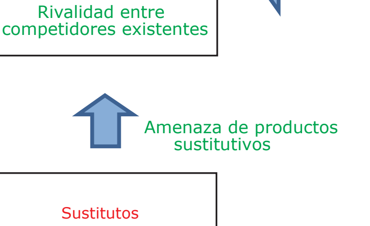
Análisis externo

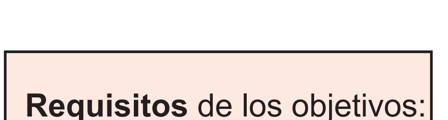
El **entorno** son los factores externos a la empresa (no controlables) que influyen en su estrategia. Se distingue entre el **general** y el **específico** (sector).

El **entorno general** se puede dividir en cuatro dimensiones (análisis PEST):

- Político-legal (regulación, normas, leyes...).
- Económica (renta, desempleo, inflación, tipo de interés…).
- Sociocultural (creencias, valores, actitudes...).
- Tecnológica (innovación, técnicas…).

El **entorno específico** es el sector económico en el que la empresa desarrolla su actividad. Para su análisis se suele emplear el modelo de las fuerzas de Porter, que determina las **oportunidades y amenazas**.





Requisitos de los objetivos:

- Deseables
- Factibles
- Cuantificables
- Comprensibles
- Motivantes
- Consensuados

Modelo de las cinco fuerzas competitivas (Porter)

Es un método para analizar el sector y detectar las oportunidades y amenazas:

-La actuación de los competidores existentes (intensidad competencia actual).
-Las empresas que quieren entrar a competir.
-Los productos que satisfacen la misma necesidad que el ofrecido.
-El poder de negociación de los proveedores y los clientes.

Su objetivo es determinar las fortalezas y debilidades con respecto a sus competidores, para ello se elabora un **perfil estratégico** valorando su potencial. Un método empleado para este análisis es **el modelo de la cadena de valor,** que permite identificar las capacidades de la empresa.

Una empresa es rentable cuando **el valor que crea** es superior al coste de las actividades necesarias para crearlo.

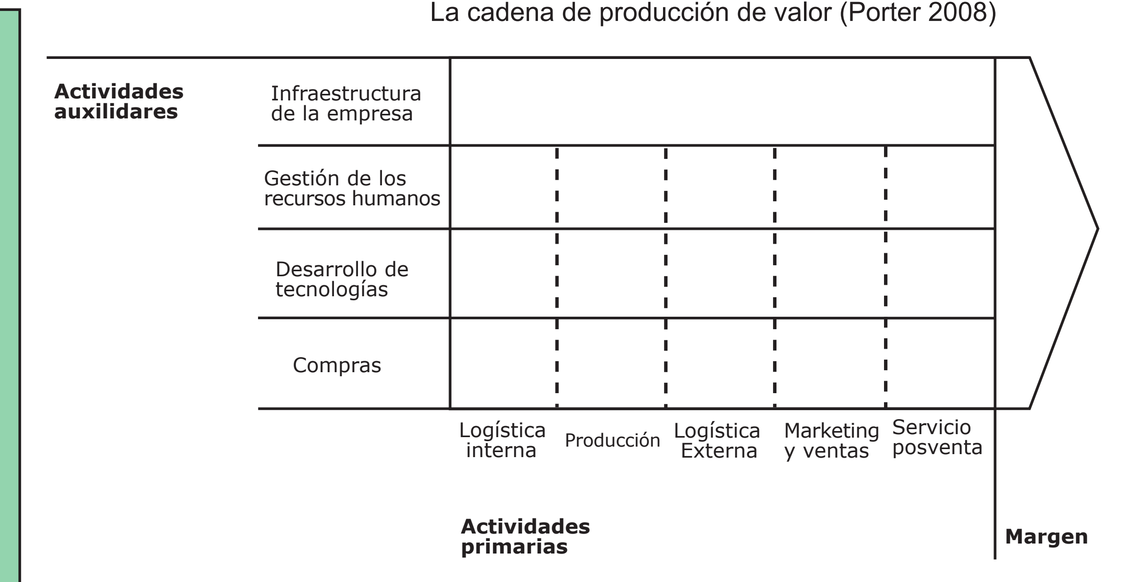
Las **actividades primarias** son las de creación física, comercialización y distribución, apoyo y servicio posventa.

Las **actividades auxiliares** son las que proporcionan la infraestructura y los factores de producción.

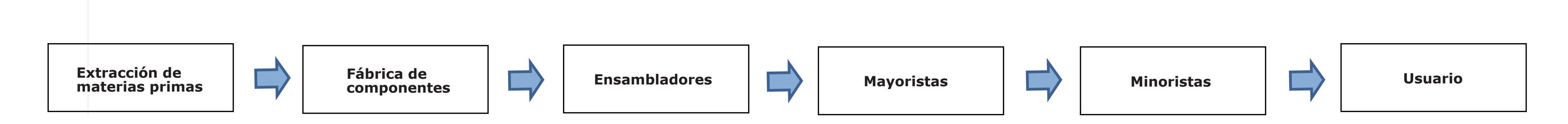
La **infraestructura** de la empresa, que incluye la dirección general, la asesoría jurídica y la contabilidad, es el soporte de toda la cadena.

La forma de matriz de la cadena indica la **necesidad de coordinar** las distintas actividades para crear el producto.

La cadena de producción de valor (Porter 2008)



La cadena de valor de la empresa es un eslabón dentro del sistema de valor de la industria, por lo que una gran parte del valor que la empresa logra, depende de las relaciones que establezca con proveedores y clientes.



Sistema de valor de la industria

La matriz DAFO

El **análisis DAFO** muestra las conclusiones del análisis interno y externo.

Análisis situación interna	+	Análisis situación externa
DEBILIDADES	D A	AMENAZAS
FORTALEZAS	F O	OPORTUNIDADES
Controlables empresa		No controlables empresa

Fortalezas + Amenazas = Riesgos

Oportunidades + Debilidades = Desafíos

Fortalezas + Oportunidades = Potencialidades

Debilidades + Amenazas = Limitaciones

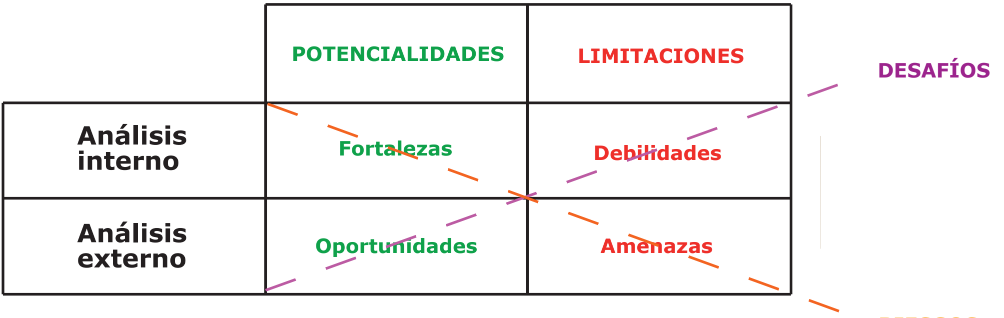
Análisis DAFO :

-**Debilidades:** factores internos de la empresa que pueden perjudicar el cumplimiento de sus objetivos.

-**Amenazas:** factores externos a la empresa que pueden perjudicar el cumplimiento de sus objetivos.

-**Fortalezas:** factores internos de la empresa que pueden favorecer el cumplimiento de sus objetivos.

-**Oportunidades:** factores externos a la empresa que pueden favorecer el cumplimiento de sus objetivos.



	POTENCIALIDADES	LIMITACIONES
Análisis interno	Fortalezas	Debilidades
Análisis externo	Oportunidades	Amenazas

4. Formulación e implantación de estrategias.

La empresa ha de marcar el camino para alcanzar su misión y objetivos: escogerá la estrategia competitiva, diseñará su desarrollo y definirá su método de crecimiento.

La **estrategia competitiva** es la forma en que se enfrenta a sus competidores en la búsqueda de una posición competitiva favorable en su sector.

Las estrategias se alcanzan desarrollando **ventajas competitivas.**

Las ventajas competitivas pueden ser en:

- **Costes.** La empresa los tiene inferiores a sus competidores.
- **Diferenciación de producto.** Su producto es percibido como único.

Ventaja competitiva

Ámbito competitivo	Coste	Diferenciación
Industria	Liderazgo en costes	Diferenciación de productos
Segmento	Enfoque o segmentación de mercados	

Estrategias competitivas (Porter 1982)

La implantación de las estrategias

Las actividades necesarias para llevar a cabo las distintas estrategias se clasifican en:

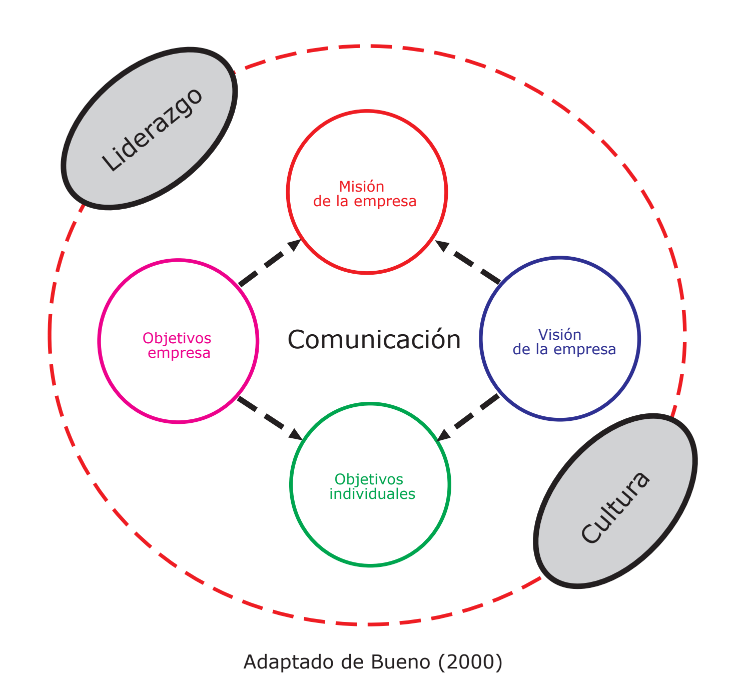
- **Diseño organizativo**. Debe diseñarse una estructura empresarial enfocada a implantar las estrategias.

- **Factor humano.** Finalmente los que aplican los planes son las personas, por lo que deben ser dirigidos y liderados hacia la consecución de los objetivos de la empresa.

- **Sistemas administrativos de apoyo.** Es necesario realizar una buena recogida y análisis de la información necesaria para aplicar las medidas.

- **Cultura empresarial.** Si la estrategia no es coherente al conjunto de creencias y valores de la empresa, su aplicación está condenada al fracaso.

La dirección debe **impulsar unos valores** que permitan compatibilizar e integrar los objetivos de empresa y de los trabajadores.
Cultura y liderazgo son las dos caras de la misma moneda, unidas por la comunicación.



Adaptado de Bueno (2000)

5. Organización

Es la forma de lograr los objetivos, coordinando recursos y simplificando el trabajo. Proporciona la infraestructura en la que se basa todo el trabajo.

La **organización** es el diseño de estructuras, procesos, funciones y responsabilidades, con el fin de lograr los objetivos empresariales.

Principios de organización:

- **Unidad organizacional.** Todas las actividades establecidas deben relacionarse con los objetivos, la misión y visión de la empresa.

- **Especialización.** Delimitar el campo de acción de los trabajadores aumenta su eficiencia y destreza.

- **Jerarquía.** Es necesario definir claramente los distintos niveles de autoridad y responsabilidad.

- **Paridad autoridad y responsabilidad.** Para exigir responsabilidad, previamente hay que asignar la autoridad necesaria para cumplir las tareas.

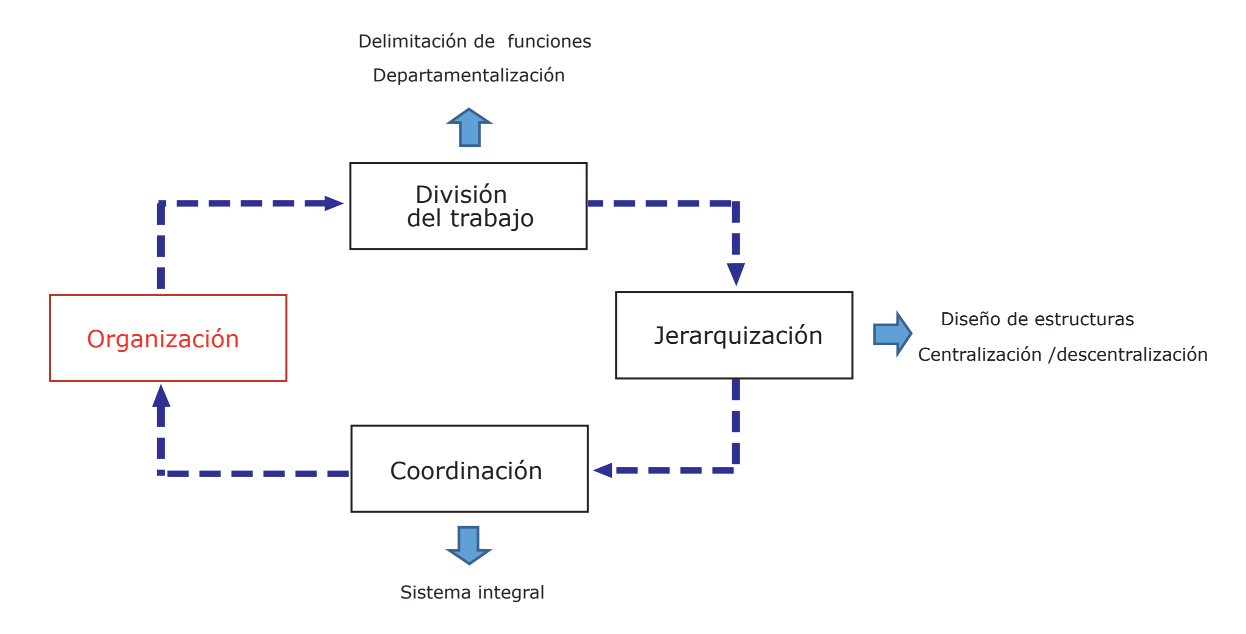
- **Unidad de mando.** Para evitar confusión, cada función debe asignase a un solo jefe.

- **Difusión.** Se debe mantener informado a los miembros de la empresa de los cambios en estructuras, procesos, sistemas y técnicas.

- **Tramo de control.** Para ser eficientes, un jefe no debe de tener bajo su autoridad a más de cinco o seis subordinados.

- **Coordinación**. La empresa es un sistema, y sus distintos componentes deben funcionar de forma sincronizada.

- **Mejora continua.** Ante un entorno en constante cambio, la organización debe ser capaz de adaptarse de forma continua.



El proceso de organización

El proceso de organización:

- Es de carácter **continuo**, nunca se puede dar por terminado.
- Busca que las actividades se realicen de forma **productiva y eficiente**.
- Se lleva a cabo mediante las **etapas** de división del trabajo, jerarquización y coordinación.

6. División del trabajo y departamentalización

Departamentalizar es dividir y agrupar las funciones y actividades de la empresa en unidades específicas

Delimitación de funciones

Después de enumerar las funciones y agruparlas por departamentos, se procede a definir con claridad las funciones que realizará cada miembro de cada departamento.

Tipos de departamentalización:

- Funcional. Es el modelo más habitual, se agrupan las actividades según su función principal, buscando una mayor eficiencia mediante la especialización.

- Productos. Actividades agrupadas en líneas de productos.

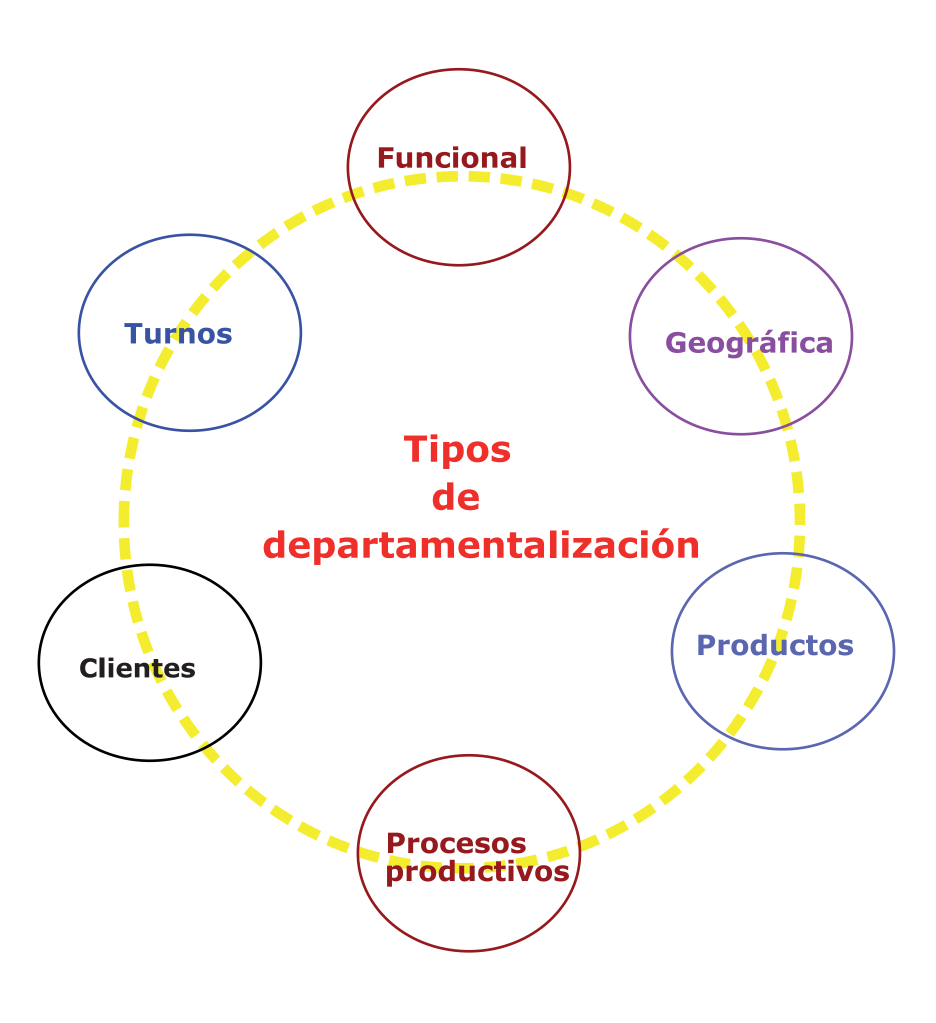
- Geográfica. Se organiza la empresa en zonas geográficas o territorios.

- Clientes. El perfil de los distintos tipos de cliente es el criterio para departamentalizar.

- Procesos productivos. Utilizada en empresas en las que la parte industrial tiene una gran importancia.

- Turnos. Dividir por secuencias o turnos (mañana, tarde, noche…) es muy útil para empresas que producen ininterrumpidamente.

.



Centralización y descentralización

Centralizar es concentrar la autoridad en la cima de la organización. Descentralizar es delegar la autoridad a empleados de nivel inferior.
En la empresa no se da en extremo, ni la centralización ni la descentralización, ningún directivo toma todas las decisiones o las delega por completo.

Ventajas centralización: facilidad en el control, la coordinación y la toma de decisiones estratégicas.

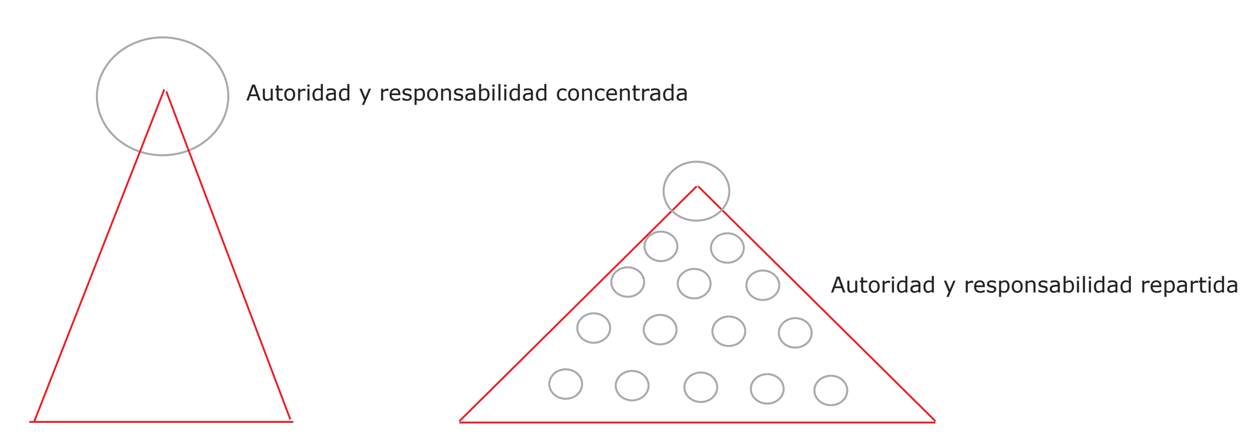
Desventajas centralización: sobrecarga en niveles directivos, incomunicación y respuesta lenta a los problemas.

Ventajas descentralización: capacidad de respuesta más rápida, motivación trabajadores y liberación de tareas a los directivos.

Desventajas descentralización: gestión más compleja y dificultad de establecer criterios comunes.

Centralización es el grado de concentración de la autoridad y responsabilidad.

Se considera más adecuada la centralización en momentos de crisis, y la descentralización en entornos cambiantes.



Jerarquización

La empresa debe establecer centros de autoridad y comunicación que se relacionen entre sí. La jerarquización es la disposición de las funciones por orden de rango, grado o importancia. Es deseable que las empresas tengan el menor número posible de niveles jerárquicos.

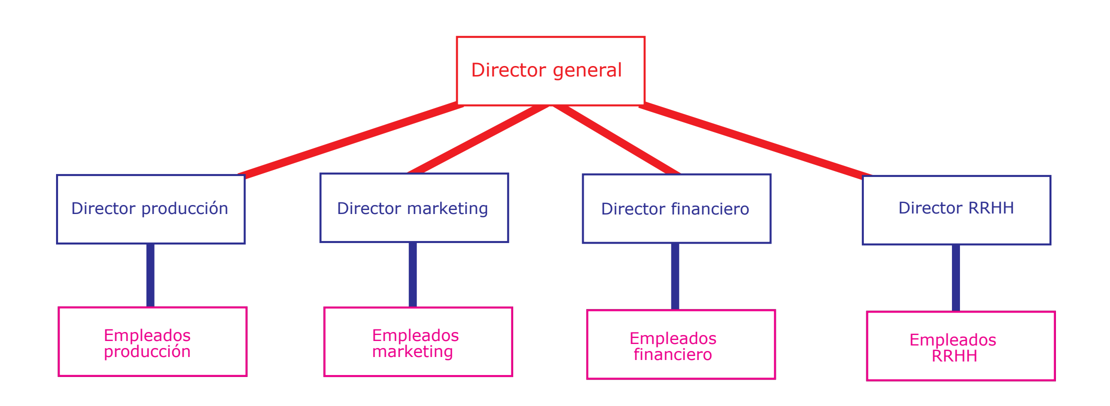
La estructura organizativa

La estructura organizativa es la forma de disponer los distintos niveles jerárquicos. Cada empresa debe diseñar su estructura en función de sus características. Las principales estructuras son: lineal, funcional, staff, comités, multidivisional, holding, matricial y en red.

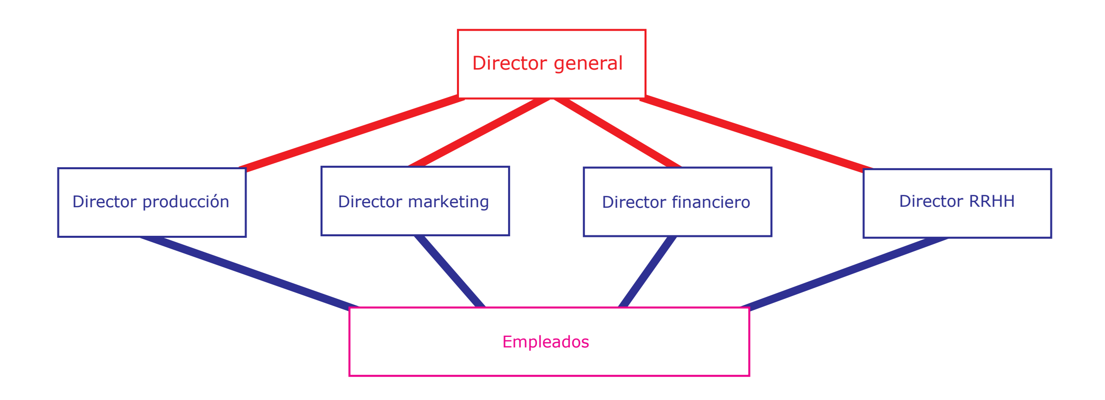
La coordinación consiste en sincronizar los esfuerzos y recursos para realizar las funciones eficientemente. A medida que la empresa aumenta la división del trabajo y la especialización aumenta su eficiencia, pero también aumenta su necesidad de coordinación.

7. Estructuras organizativas clásicas

Lineal o jerárquico: la autoridad se concentra en una sola persona y se transmite por una línea de mando.



La estructura organizativa lineal o jerárquica



La estructura organizativa funcional

Funcional: se agrupan las tareas por la función básica que representan.
Los subordinados pueden tener varios jefes, por lo que se requiere elevada coordinación.

En la estructura funcional, el funcionamiento de **cada departamento depende de los demás,** no pueden funcionar de manera aislada.

Está muy especializada, por lo que tiene las ventajas e inconvenientes de la especialización:

- Mejor aprovechamiento de los recursos.
- Necesidad de mayor coordinación.
- Los trabajadores especializados pierden la noción de conjunto y no perciben el sentido de su tarea como parte integrante de un todo.

Otras estructuras organizativas clásicas

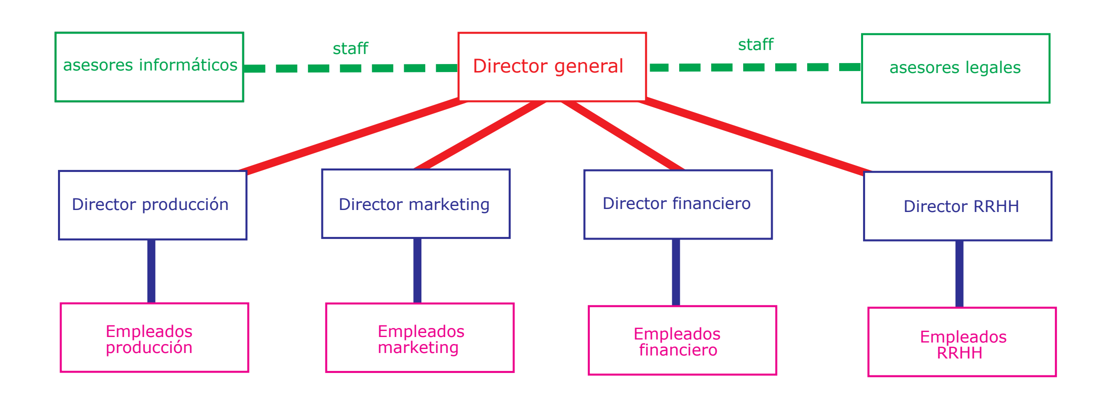
Staff: no pertenecen a ninguna línea de autoridad, son departamentos de consulta a especialistas.

Comités: grupo de personas de la empresa que se reúnen para discutir temas concretos (normalmente tiene una duración determinada).

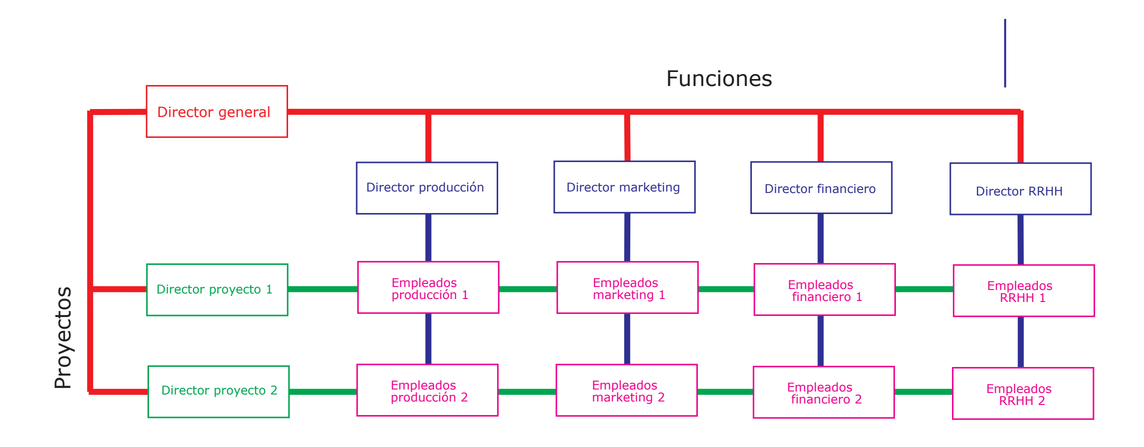
Multidivisional: estructura dividida en unidades estratégicas de negocio, que pueden ser de productos, servicios, áreas geográficas...
Es característica de grandes empresas.

Holding: estructura integrada por diversas empresas con funciones y administraciones diferentes.

Matricial: combina la departamentalización por proyectos con la de funciones. Tiene un sistema de mando múltiple que requiere una mayor coordinación y delimitación de responsabilidades.



La estructura organizativa lineal con staff



La estructura organizativa matricial

La **estructura matricial** intenta aprovechar las ventajas derivadas de la especilización funcional, sin dispersar la atención de cada producto o proceso concreto.

8. Cambio y modelo jerárquico

Una gran parte de las empresas utilizan el modelo jerárquico. Este modelo se suele representar con una pirámide. Anthony resumió estos cinco escalones en tres pisos: **estrategia, control y día a día.**



La pirámide jeráquica

La pirámide de Anthony

El cambio en la organización piramidal

El modelo jerárquico tradicional está diseñado para un entorno que cambiaba muy lentamente. La estructura una vez diseñada sufría muy pocos cambios.

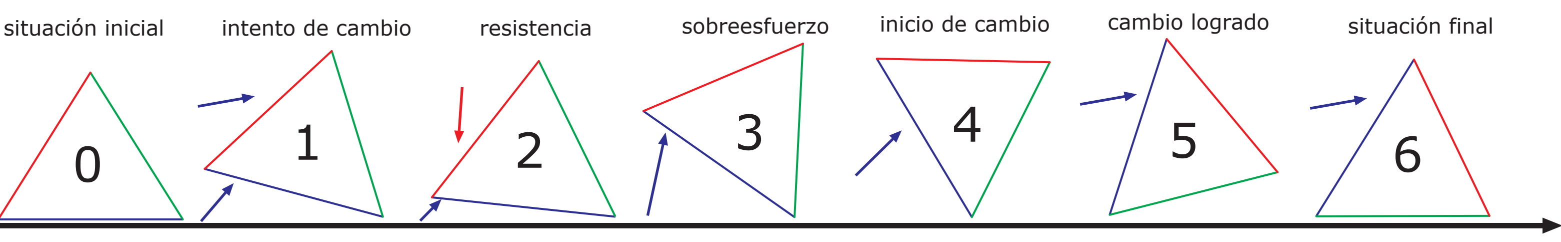
El avance tecnológico y social ha originado rápidos e intensos cambios, por lo que la empresa que no es capaz de modificar su estructura no sobrevive.

"El taylorismo partía del presupuesto del **diseño de una vez** en el modelo de organización, y su único nivel de cambio era la mejora de los procedimientos de producción. No se diseña la pirámide para cambiarla cada día, por eso la base es tan estable. En la mayor parte de las empresas que conozco cambiar las tareas de un puesto cuesta meses o incluso años (la Administración pública es el caso más extremo)"

Pedro Pablo Ramos (Modelo organizativo en red, 2009)

El gen del cambio

Las estructuras tradicionales muestran una gran resistencia al cambio. Si no se supera la resistencia (etapa 2), va a ser muy difícil lograr cambios posteriores.



El cambio en la organización piramidal (adaptado de Pedro Pablo Ramos)

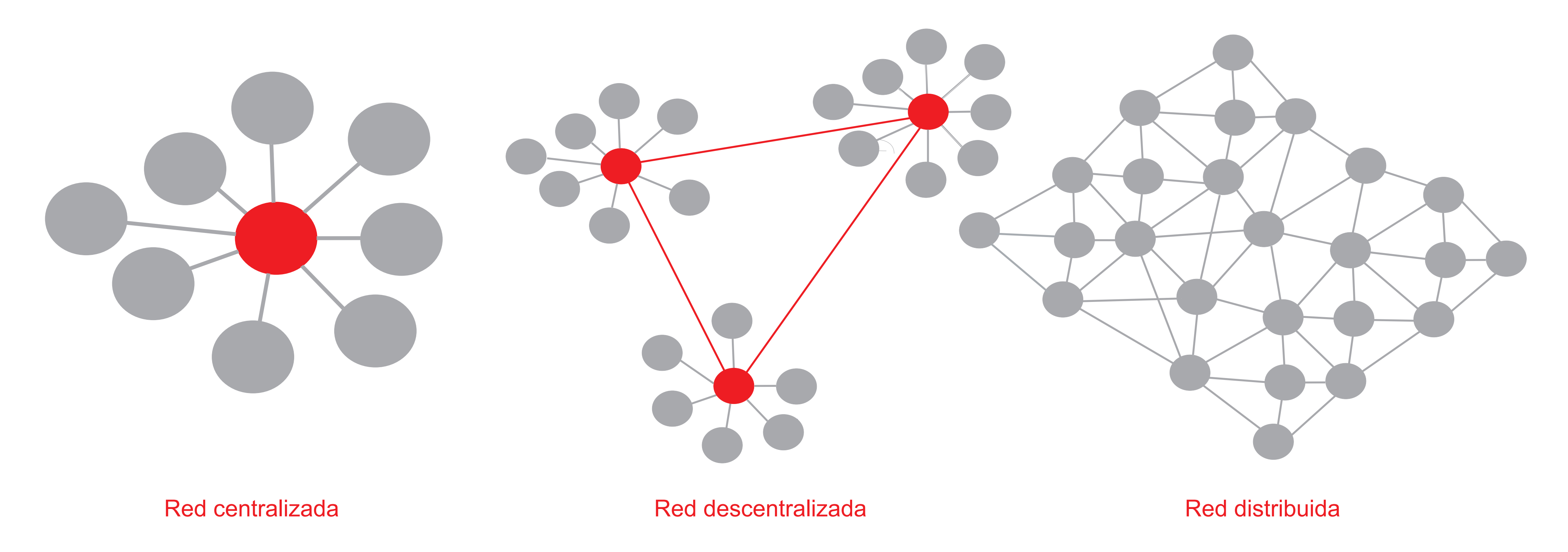
9. La estructura en red

En un entorno tan cambiante como el que vivimos, las empresas con un modelo jerárquico tienen dos graves **problemas**:

- **Infoxicación.** Colapso informacional en la cúpula de la organización originado por la gran cantidad diaria de información que deben procesar para tomar decisiones. Cuanto más jerarquizada, más información se concentra en la cima y las respuestas son menos ágiles.

- **Sobreorganización.** Tienden a generar subdominios de poder ("reinos de taifas"), que dificultan la resolución de problemas. En la estructura en red la información, el poder y la responsabilidad están repartidos a lo largo de la organización.

En la **estructura en red** la información, el poder y la responsabilidad están repartidos a lo largo de la organización.



Centralizada: un gran nodo central desde el que salen todas la conexiones. Los nodos periféricos sólo se comunican a través del nodo central.

Descentralizada: varios nodos importantes conectados entre sí. Es un conjunto de redes centralizadas conectadas por los nodos principales.

Distribuida: ningún nodo es más importante que otro, por lo que se puede transmitir la información por diferentes caminos.

10. Evolución de la organización de empresas

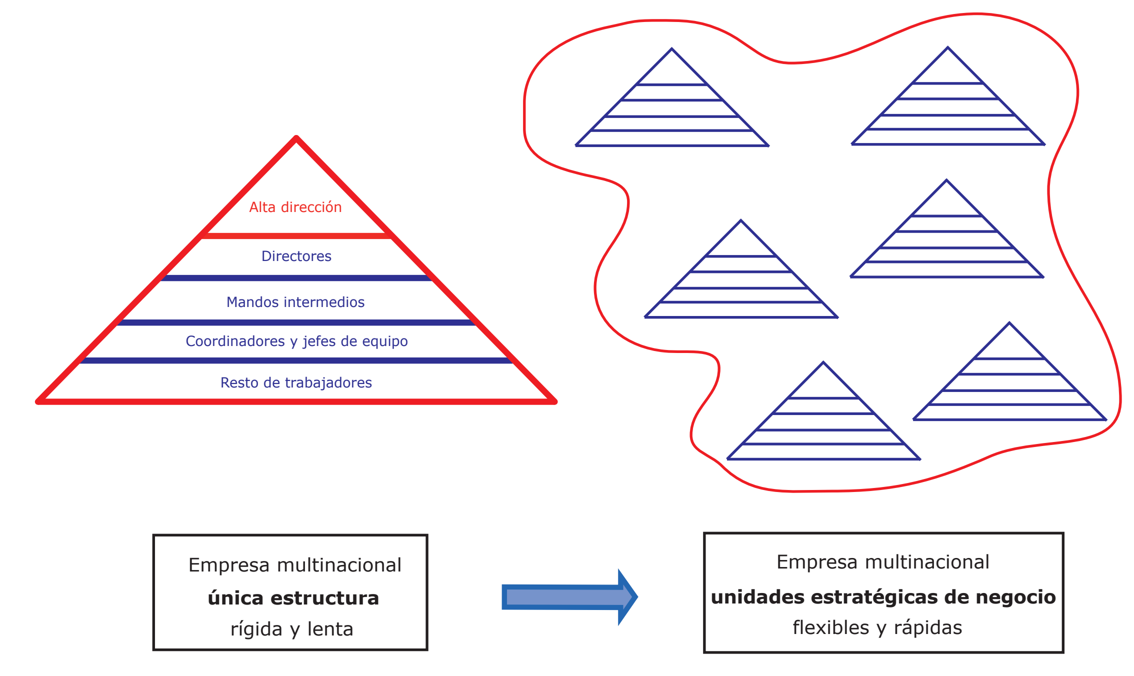
La empresa moderna nace en el siglo XX con Ford y su mítico Modelo T (1908): producción y publicidad masiva, **estandarización**, controles financieros y estadísticos, y aplicación extrema de las teorías de organización científica del trabajo de Taylor.

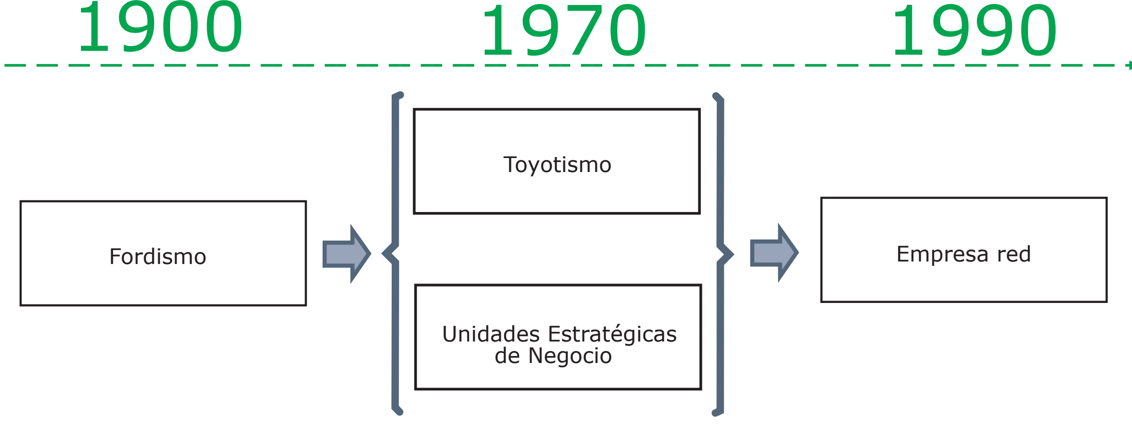
En los años 70 emerge el **toyotismo**, que basándose en la **producción flexible, la calidad total y el sistema just in time** (almacenaje cero) origina un vertiginoso aumento de la calidad y la productividad.
También en esta década General Electric busca la flexibilidad creando las **Unidades Estratégicas de Negocio** (UEN).

Buscando en lo grande lo pequeño

La irrupción de empresas medianas ágiles y rápidas en reflejos, origina un esfuerzo por dotar de mayor capacidad de reacción a las inmensas y burocráticas estructuras multinacionales.

“La UEN es una unidad de la empresa que tiene una misión y unos objetivos propios y cuya planificación se puede llevar a cabo de forma independiente del resto de unidades de negocio de la empresa. La UEN puede ser un departamento de la empresa, una línea de productos dentro de un departamento o, a veces, un único producto o única marca.” **Kotler**





En los años 90 con la irrupción de internet, el **conocimiento** se convierte en el principal factor productivo.
Las estructuras jerárquicas tradicionales se muestran ineficaces para transmitir y gestionar de forma eficiente la creciente información y conocimiento.
Nace un modelo de **empresa en red**, que se impondrá como modelo de flexibilidad y creación de valor.

11. La empresa red

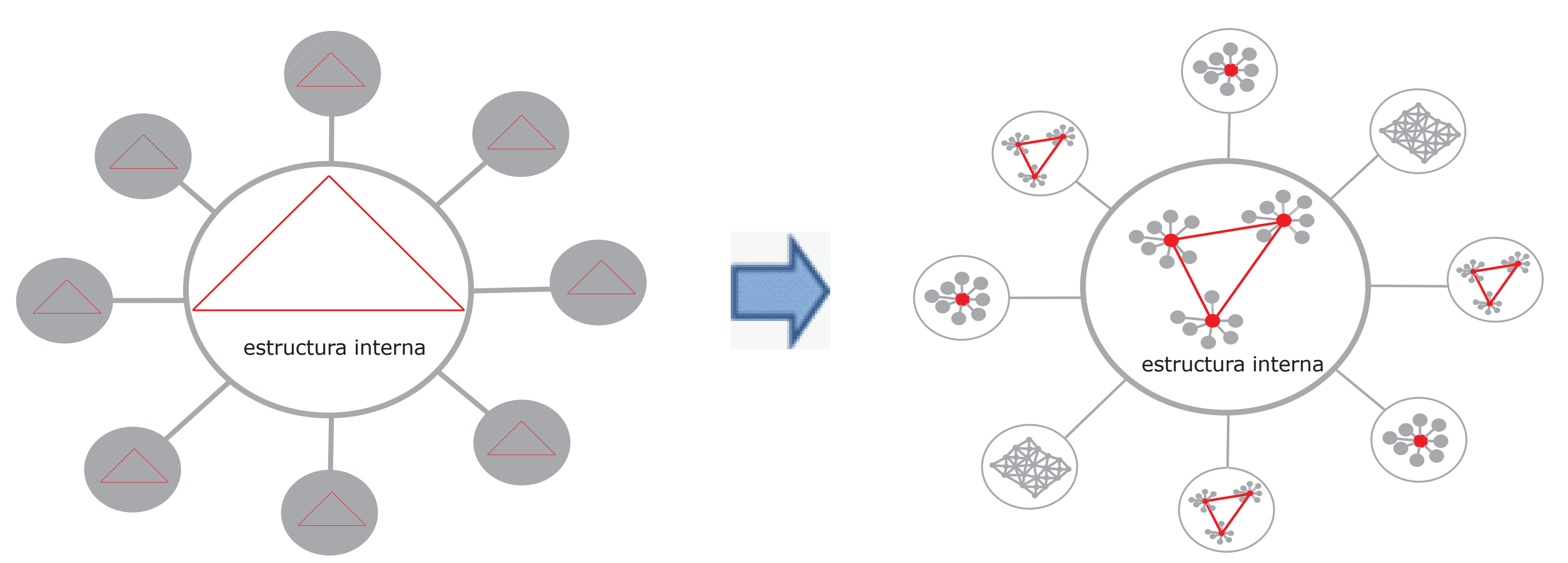
Desde los años setenta las empresas se programan y reprograman continuamente para adaptarse a una demanda. Sus estructuras cada vez son más flexibles y cambiantes.

Esta reconfiguración organizativa va tejiendo una **red (interna y externa)** de negocios, orientada a crear valor para el consumidor y consolidando la economía del conocimiento.

La empresa red: forma estratégica, organizativa y productiva basada en la configuración de la actividad en torno a una red de negocios.

Red externa + interna

Si a partir de los años setenta la gestión flexible de la producción creó una organización en red externa a la empresa (outsourcing, descentralización externa), a partir de los noventa, las empresas comienzan a adoptar una organización interna en red. La empresa red se basa en la descentralización interna: el trabajo en red en el interior de las empresas.



Estructura interna piramidal + relación en red con otras empresas

Estructura interna en red + relación en red con otras empresas

Redes y TIC

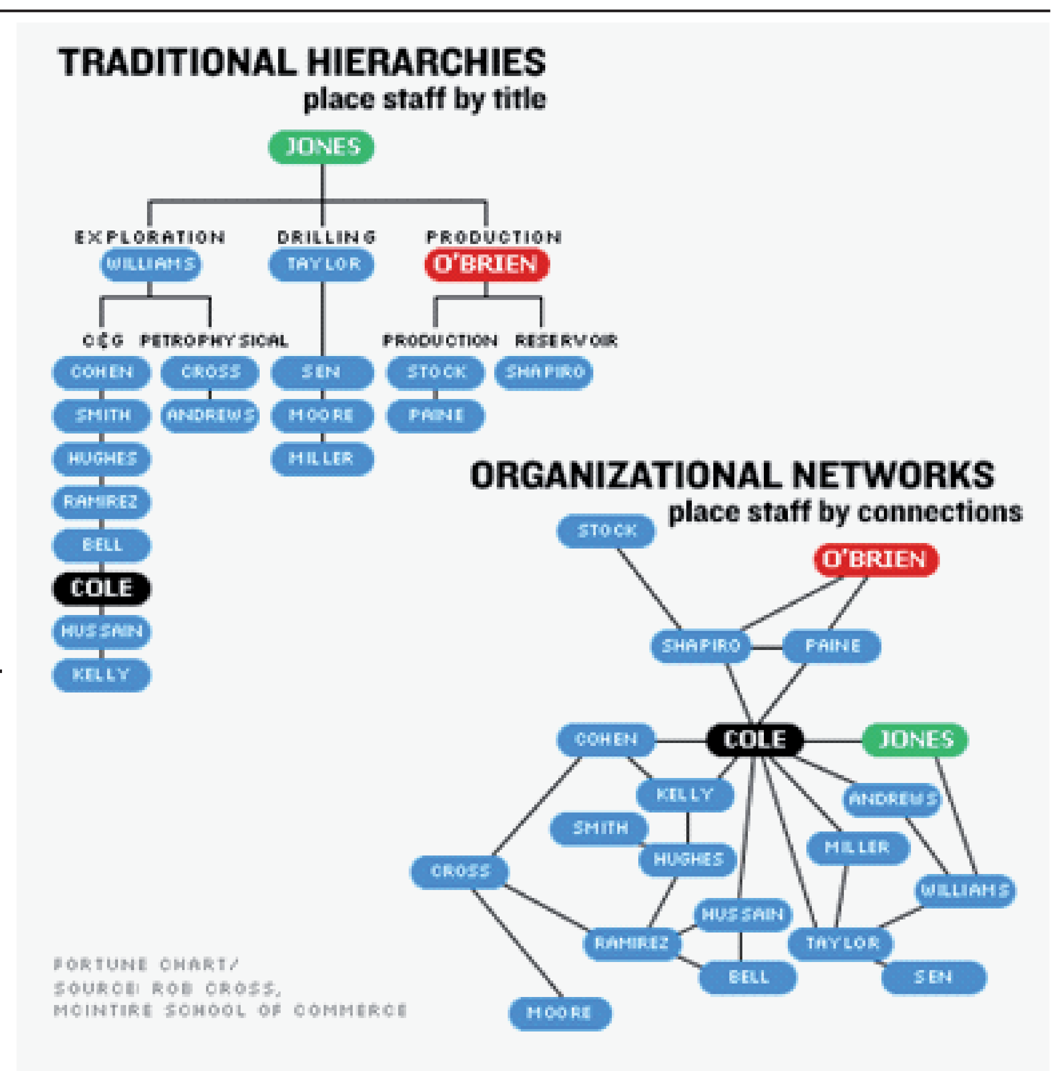
La organización en red se basa en la autonomía funcional, la descentralización e interconexión de los agentes internos y externos de la empresa, todo ello mediante uso intensivo de las tecnologías de la información y comunicación (TIC´s).
El auge y expansión de las TIC es clave en el desarrollo reticular, ya que lo hacen viable técnica y económicamente.
Las empresas que no adoptan este modelo no pueden competir en el nuevo y ultra dinámico entorno.

12. Jerarquía tradicional vs estructura red

En la jerarquía tradicional los cambios son lentos y burocráticos.
La mínima alteración de la estructura piramidal implica un largo proceso de estudio y decisiones.

Las relaciones diarias de los miembros de la empresa no se limitan a este encorsetado modelo, con conexiones muy distintas a las formales.

Las empresas organizadas en red son las que adquieren ventajas competitivas en el siglo XXI y las únicas que podrán sobrevivir en el medio plazo.

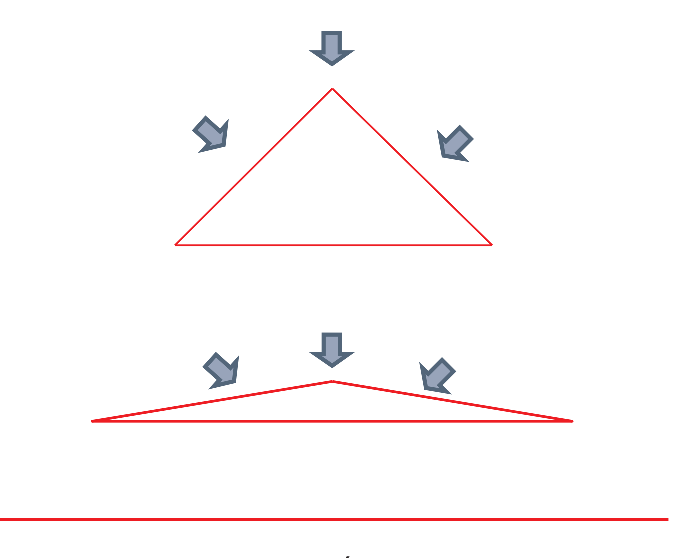


La disolución de la jerarquía

Las estructuras red con éxito presentan dos características centrales interrelacionadas:

- Confianza entre sus miembros, compartiendo normas y valores comunes.
- Intercambio de recursos y trabajo cooperativo.

Conclusión: la **coordinación** procede de la **cohesión**, y no de la jerarquía.



la estructura jerárquica se aplana

El nuevo modelo organizativo en red de las 4 Cs

-**Cooperación**. Menos jerarquía y más cooperación.
La estructura se aplana y sus límites externos e internos se vuelven más difusos.
-**Confianza.** La cooperación se basa en la confianza. Se orienta a compartir proyectos.
-**Compromiso**. La confianza procede de compartir valores, que cohesionan a la red.
-**Comunicación**. Intensifica la cooperación, la confianza y el compromiso.

13. Organización formal e informal

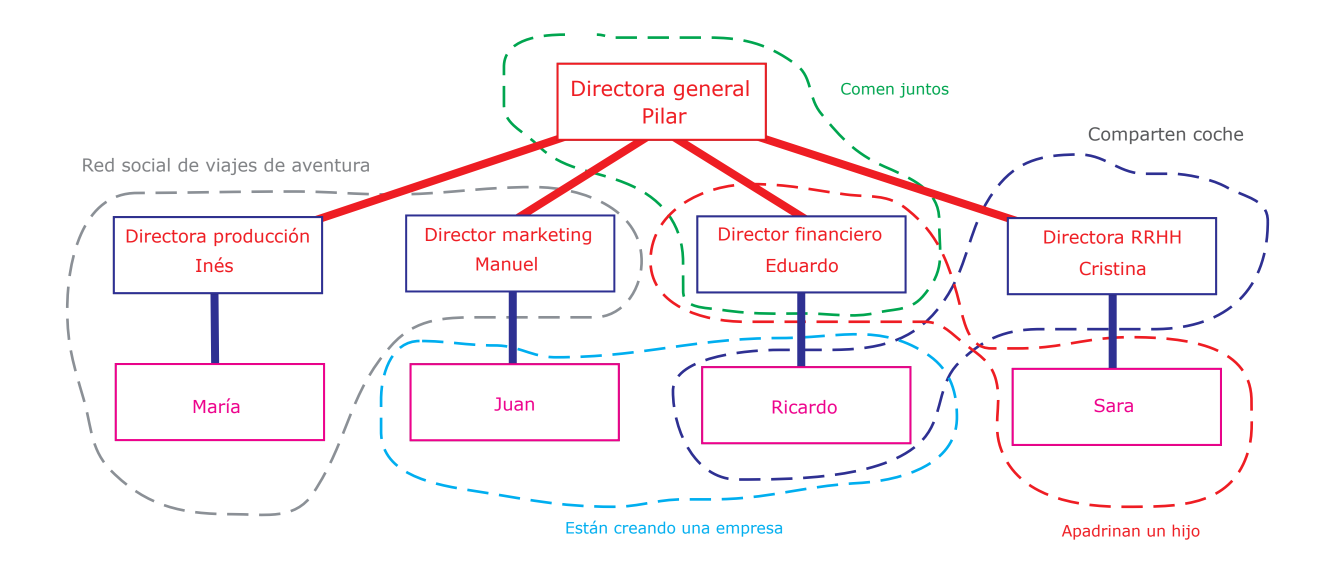
La dirección establece una jerarquía y unos mecanismos de coordinación. Sin embargo, las personas se relacionan al margen de esta estructura oficial a través de gustos, afinidades…

Organización formal: establecida oficialmente por la dirección, definiendo funciones, jerarquía, coordinación y canales de comunicación.

Organización informal: centros de poder o de relación no oficiales, surgen espontáneamente por gustos, afinidades o intereses personales.



Organización real = organización formal + organización informal



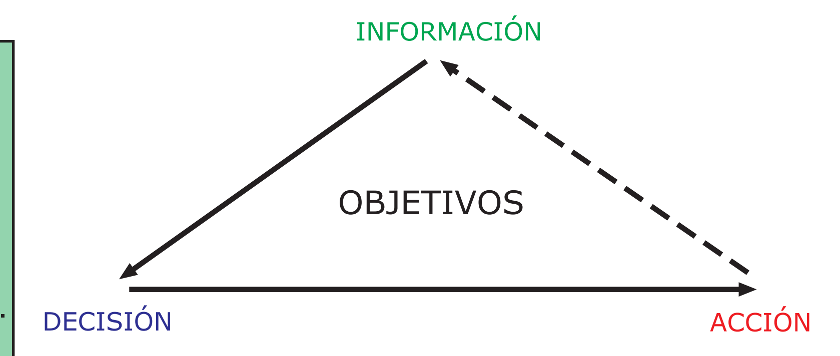
La estructura organizativa informal es extraoficial

La organización informal y la formal conviven en las empresas. Para comprender el funcionamiento de la empresa, el líder debe conocer perfectamente ambas.

Liderazgo formal:
Preestablecido por la organización.

Liderazgo informal:
Emergente en el grupo.

La función principal de los directivos es tomar decisiones.
La decisión es un proceso mediante el cual las numerosas alternativas existentes son reducidas a una, la finalmente elegida (Simon 1964).
Para tomar decisiones previamente deben disponer de información, por ello el eje central del proceso se encuentra en **la relación información-decisión-acción**.



Tipos de decisiones

- **Estratégicas.** Tomadas por los directivos de más alto nivel, son a largo plazo, con gran importancia y alto nivel de incertidumbre. Sus consecuencias pueden ser irreversibles.

- **Tácticas.** Tomadas por los directivos intermedios, son a medio plazo y con un nivel de incertidumbre menor que las estratégicas. Consecuencias normalmente más reparables.

- **Operativas.** Tomadas en los niveles más bajos de la jerarquía, ejecución corriente y con un grado de repetición elevado. Consecuencias fácilmente reparables.

Elementos de los problemas de decisión

- **Estrategias**. Propuestas diseñadas para dar solución a un problema. Son variables controlables por el decisor.

- **Estados de la naturaleza (del entorno)**. Situaciones posibles que pueden suceder, no son controlables por el decisor.

- **Resultados esperados.** Estimación de beneficios o pérdidas que se obtendrán como resultado de la elección de cada estrategia.

.

En función la **capacidad de predicción del estado futuro de la naturaleza** se distingue:

- **Condiciones de certeza**. El decisor conoce el estado de la naturaleza que se presentará en el futuro (previsión perfecta).
- **Condiciones de riesgo.** El decisor dispone de información para conocer la probabilidad de lo que sucederá.
- **Condiciones de incertidumbre.** El decisor no dispone de la suficiente información para asignar probabilidades.

Criterios de toma de decisión

La matriz de decisiones representa los elementos de los problemas de decisión: estrategias, estados de la naturaleza y resultados.

Estados posibles de la naturaleza

Estrategias	1	2
A	Resultado A1	Resultado A2
B	Resultado B1	Resultado B2

Matriz de resultados de las decisiones

Decisiones en situación de certeza

Se conoce el estado de la naturaleza futuro, por lo que existe previsión perfecta. Se escogerá la estrategia que maximice el beneficio.

Si la empresa conoce con certeza que se avecina una crisis, debe escoger la estrategia de producir menos.

Decisiones en situación de riesgo

Se pueden determinar las probabilidades de cada estado, por lo que se puede calcular el valor esperado de cada estrategia.
Si la empresa puede estimar las probabilidades (crisis 30%, crecimiento 70%), puede calcular el valor esperado de cada opción.

VE (producir +) = 0,70 * 10 + 0,3 * -5 = **5,5**
VE (producir -) = 0,70 * 4 + 0,3 * 1 = 3,1

Estados posibles de la naturaleza

Estrategias	Crecimiento	Crisis
A	+10	-5
B	+ 4	+ 1

Matriz de resultados de las decisiones

Decisiones en situación de incertidumbre

No existe información suficiente para asignar probabilidades, por lo que la mayor o menor aversión al riesgo determinará la elección.

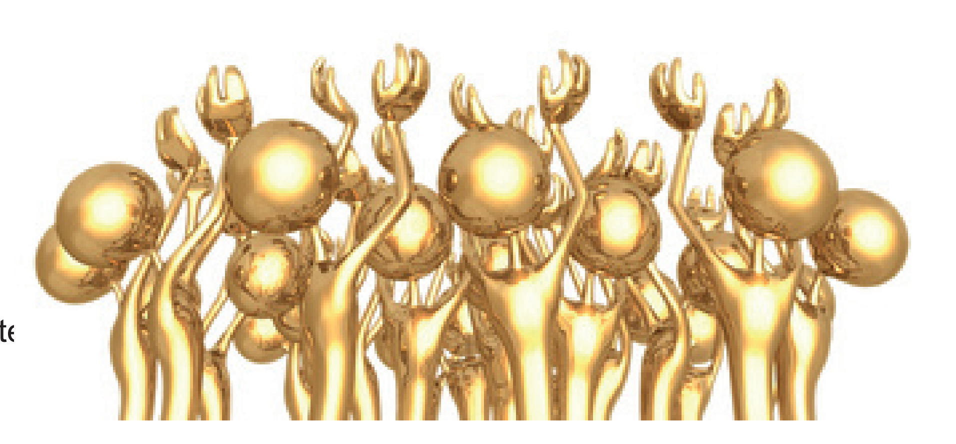
Los criterios más empleados son:

- **Pesimista (Wald)**. El decisor tiene una gran aversión al riesgo, por lo que busca minimizar las pérdidas. Se situará en el peor de los casos y elegirá la opción que le proporcione la menor pérdida. Optará por producir menos, logrando en el peor de los casos +1, pero evitando el -5.
- **Optimista.** El decisor cree en su buena estrella, se situará en el mejor de los casos posibles y elegirá la que le proporcione la mayor ganancia. Elegirá producir más, con la expectativa de que habrá crecimiento y obtendrá un + 10. Se arriesga al -5.
- **Laplace**. Calcula el valor esperado asignando la misma probabilidad a los estados posibles Tanto crecimiento como crisis se estiman al 50%.
  VE (producir +) = 0,50 * 10 + 0,5 * -5 = 2,5 VE (producir -) = 0,50 * 4 + 0,5 * +1 = 2,5

Administración II

1. Enfoques de gestión.
2. Dirección por objetivos.
3. Motivación y necesidades.
4. La gestión por competencias. La gestión del talento.
5. Liderazgo.
6. Teorías sobre el liderazgo.
7. El liderazgo emocional.
8. Coaching y mentoring.
9. Trabajo en equipo. Delegación.
10. Gestión de conflictos.
11. Negociación. Negociación y estrés.
12. Zona de posible acuerdo. Satisfacer las necesidades de la otra parte
13. Conflictos y autoridad. El líder y el uso de la autoridad.
14. El control. El cuadro de mando integral.





Administración científica: el hombre como una máquina

Taylor se esforzó en aumentar la productividad y la eficiencia en las empresas. Buscaba la mejor manera de ejecutar cada trabajo.
Para ello estudió minuciosamente tiempos y movimientos, haciendo de las plantas industriales verdaderos laboratorios científicos.
Desarrolló métodos de estandarización e incentivos económicos, logrando una gran reducción de costes y una explosión de la productividad.

Proceso administrativo: asentando las bases de la ciencia

Fayol definió las fases de la administración (planificación, organización y control) y estableció 14 principios: división del trabajo, autoridad-responsabilidad, disciplina, unidad de mando, unidad de dirección, subordinación del interés general, remuneración del personal, centralización, línea de autoridad, orden, equidad, estabilidad del personal, iniciativa y solidaridad, y espíritu de grupo.

Relaciones humanas: el hombre no es una máquina

Los trabajadores son personas y en su rendimiento influyen muchos factores ambientales: jornada laboral, descansos, relación entre trabajadores…Mayo descubrió la importancia de la organización informal y de los incentivos no económicos.

Principios de Taylor:

1. Elaborar una ciencia para cada operación laboral.
2. Selección y formación científica del trabajador.
3. Colaborar cordialmente con el trabajador para controlar la aplicación científica.
4. Reparto de responsabilidad de realización de la tarea entre el trabajador y el supervisor.

1900	Administración científica	Taylor
1920	Proceso administrativo	Fayol
1930	Relaciones humanas	Mayo
1950	Calidad	Deming Ishikawa Juran
1955	Dirección por objetivos	Drucker
1960	Motivacion y Necesidades	Vroom Mc Gregor Herzberg Maslow
1980	Teoría Z Competencias	Ouchi Mc Clelland
1990	Excelencia	Peters y Waterman
2000	Talento	Jericó

Enfoques de gestión

Enfoques modernos de gestión

Calidad: mejora continua
La orientación a la calidad nace en Japón, donde adoptaron las ideas de Deming de calidad total y mejora continua. Ishikawa orientó toda la organización al cliente e implantó el Control Total de Calidad. Juran desarrolló la “trilogía de la calidad”: mejora, planificación y control.

Dirección por objetivos: relacionar los objetivos de la organización y trabajadores
Basándose en Fayol, Druker la formula como un modelo de dirección.

Motivación y necesidades: qué mueve a la persona
La administración debe basarse en su recurso más valioso: los trabajadores.
Se desarrolla el estudio de las motivaciones y necesidades humanas.

Teoría Z: implicación trabajador-empresa
Ouchi estudia el estilo de dirección japonés, analizando las causas de la alta productividad de sus trabajadores.
Su fin es diseñar un nuevo modelo aplicable a la administración de las empresas americanas.
Define la cultura Z, que es participativa y basada en una relación de confianza a largo plazo empresa-trabajador.

Gestión basada en competencias: mirando en el interior de las personas
McClelland descubrió que el desempeño exitoso en un cargo, está vinculado a ciertas características subyacentes a la persona.

Excelencia: no parar de innovar
Las empresas con más éxito, las excelentes, siempre están listas para responder en forma rápida y eficiente. La clave es la innovación.

Talento: factor clave para no parar de innovar
Se resalta la importancia de la motivación como potenciador del compromiso, clave del talento organizativo

La receta del éxito

“En busca de la excelencia” de Peters y Waterman está considerado uno de los 3 libros más importantes de administración del siglo XX.

Estudiaron a 62 empresas líderes, concluyendo:

Excelencia= “grandes empresas en continua innovación”

1. Énfasis en la acción.
2. Proximidad al cliente.
3. Autonomía e iniciativa.
4. Productividad contando con las personas.
5. Manos a la obra eficazmente.
6. Zapatero a tus zapatos (no diversificar demasiado).
7. Estructuras sencillas, staff reducido.
8. Tira y afloja simultáneo (descentralizadas en innovación y producción, centralizadas en valores.)

2. Dirección por objetivos

Peter Drucker (1954) describió la importancia de la formulación de objetivos en la empresa y los instrumentos necesarios para su aplicación. Entendió la vital importancia de relacionar los objetivos del individuo y las metas de la organización. La dirección por objetivos es una forma eficaz de trabajar que busca integrar las partes de la empresa, para que todos los esfuerzos sean en la misma dirección.

Los dos **principios básicos** en los que se basa la dirección por objetivos:
- La dirección está centrada en resultados previamente definidos en términos de objetivos, y no en el cumplimiento de tareas, actividades u órdenes.
- Al concretarse los objetivos y resultados, se facilita su evaluación, lo que aumenta la motivación y el compromiso de los trabajadores.

La dirección por objetivos (DPO) es la técnica que permite la transformación de los objetivos estratégicos, en objetivos asignables a las personas.

Dirección:

"Encaminar las intenciones hacia un fin determinado"
Encaminar = conducir
Intenciones = objetivos = formulaciones claras
Fin determinado = metas alcanzables y evaluables

Características de la Dirección por objetivos:

- Cada unidad establece planes de objetivos siguiendo una lógica descendente.
- Todo objetivo ha de ser llevado a cabo por equipos y personas concretas.
- Es un proceso formalizado: ha de quedar constancia escrita.
- Es sistemático: tiene unas etapas pautadas de obligado cumplimiento.
- Es periódico: se ha de repetir cíclicamente.
- Precisa de un seguimiento: rendición de cuentas de la consecución de objetivos

Ventajas de la dirección por objetivos

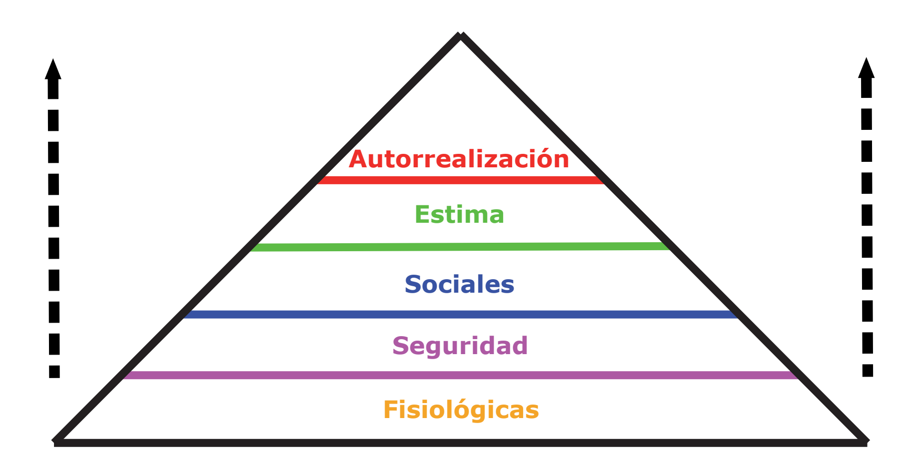
- Cohesiona las actuaciones de cada persona con la estrategia de la empresa. Se alinean los objetivos estratégicos, tácticos y operativos.
- Exige la participación de todos los implicados.
- Favorece la motivación y la responsabilidad de las personas.
- Es un proceso sistematizado que permite recoger documentalmente los objetivos y formalizar su seguimiento.
- Es una técnica que posibilita la mejora continua.

Los objetivos de las distintas personas, grupos y departamentos son diversos y en muchos casos divergentes



La dirección por objetivos intenta lograr que toda la organización oriente sus esfuerzos en la misma dirección

Elton Mayo enfatizó que el hombre no es una máquina cuyo rendimiento se pueda prever. A partir de los años sesenta se intentó explicar las necesidades y motivaciones que nos mueven.



Jerarquía de necesidades de Maslow

La pirámide de necesidades de Maslow
Punto de partida del estudio de la motivación.
Estructuró las necesidades humanas en una pirámide, de forma que se van satisfaciendo de las más básicas a las más elevadas.

La necesidad de logro de McClelland
Para algunas personas el logro del trabajo bien hecho les llena de satisfacción, siendo un fin en sí mismo; mientras para otras, para un mayor esfuerzo, exigen una mayor recompensa.

McGregor y las visiones del directivo sobre la satisfacción en el trabajo
- Teoría X. Trabajar es desagradable, la única forma de lograr los objetivos es un férreo control del trabajador.
- Teoría Y. El trabajador puede disfrutar y realizarse en el trabajo, por lo que la dirección debe favorecer esta realización personal.

La Teoría Z de Ouchi
Para Ouchi, que estudió la alta productividad de los trabajadores japoneses, las claves son:
- Confianza. Los trabajadores responden a la confianza depositada con mayor entrega y honestidad.
- Sutileza. Conocer profundamente a los trabajadores para organizarlos de la forma más efectiva.
- Intimidad. Relaciones sociales estrechas en el grupo de trabajo.

Vroom y el valor de la meta
A medida que el trabajador encuentra más deseable y satisfactorio el contenido de su trabajo en relación a sus metas personales, se esforzará más en su desempeño.

Teoría de los factores de Herzberg
- Factores insatisfactores (higienizantes). Su mera existencia no provoca satisfacción, pero su falta sí puede motivar insatisfacción: condiciones de trabajo, remuneración…
- Factores satisfactores (motivadores). Relacionados con las necesidades de logro, autoestima, reconocimiento… Se debe enriquecer el contenido del trabajo (job enrichment) para lograr una mayor satisfacción de los trabajadores.

4. La gestión por competencias

La organización basada en la especialización y en el puesto de trabajo ha evolucionado a una estructura de redes y equipos de alto desempeño, capaces de innovar, aprender y, aportar soluciones creativas e inteligentes a los problemas.

Ello hace que los recursos humanos sean el factor principal que determina el éxito o el fracaso de una empresa, y que se hayan convertido en el epicentro de la gestión empresarial. Estrategia empresarial y competencia en la gestión de recursos humanos deben estar unidas.

Normalmente en las empresas, **a las personas se las contrata por sus conocimientos y se las despide por sus comportamientos.**

La gestión por competencias analiza **el comportamiento que deberían tener** los empleados para desempeñar con éxito su labor, intentando seleccionar y formar a los trabajadores en función de esas competencias deseables.

Las competencias

La competencia es mucho más que la capacidad para desempeñar una función:

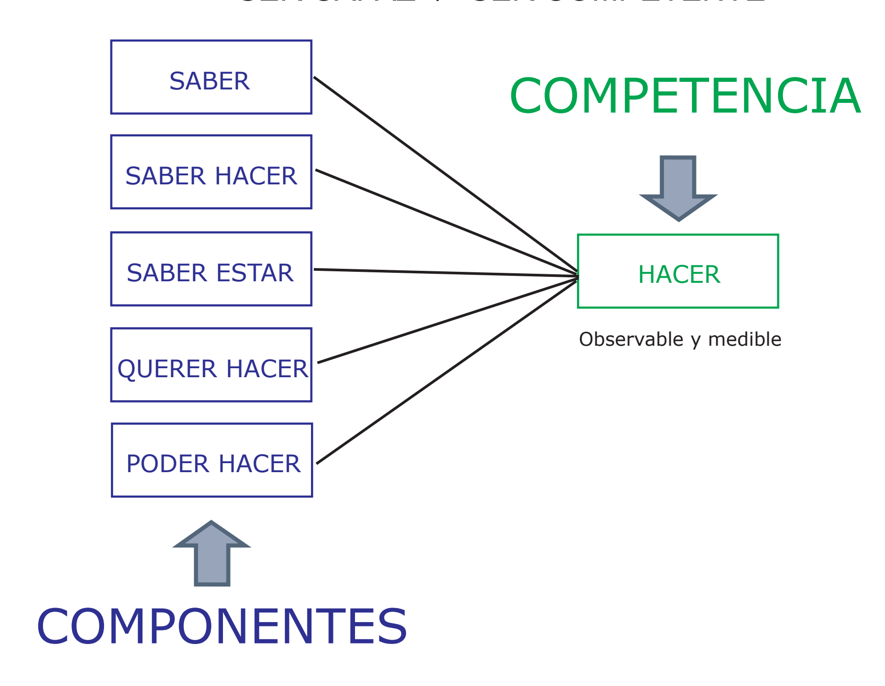
-**Saber:** conjunto de conocimientos técnicos (realización de tareas) y sociales (relaciones interpersonales).

-**Saber Hacer:** conjunto de habilidades que permiten poner en práctica los conocimientos que se poseen.

-**Saber Estar:** conjunto de actitudes acordes con las características del entorno.

-**Querer Hacer:** conjunto de aspectos motivacionales responsables de que la persona quiera o no realizar algo.

-**Poder Hacer:** Conjunto de factores relacionados con capacidad personal o el grado de "favorabilidad" del medio.



La empresa debe definir cuáles son las competencias deseables Las mide para **diagnosticar áreas de mejora y desarrollo**.

Ejemplos de competencias son: iniciativa, orientación al cliente, comunicación, trabajo en equipo…

La gestión del talento

En la sociedad del conocimiento el talento se ha convertido en el factor de éxito o fracaso de una organización.
Los cambios son cada vez más pronunciados y bruscos, y la empresa necesita personas con talento para afrontarlos con éxito.

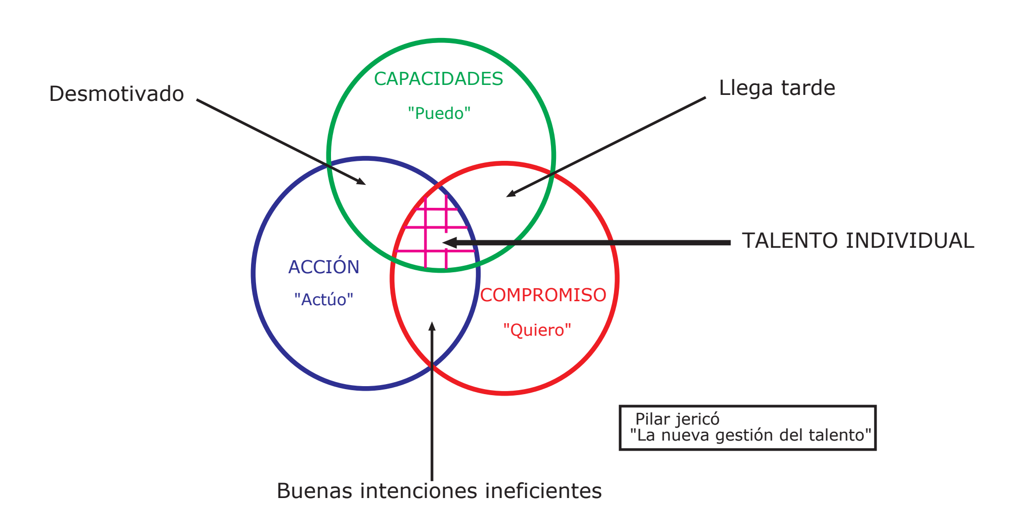
El talento se convierte en el recurso estratégico clave para innovar, pero cuando hablamos de talento no nos referimos a un don superior exclusivo de unos elegidos: el talento está expandido por toda la empresa y su gestión es uno de los mayores retos.

Las fórmulas del talento

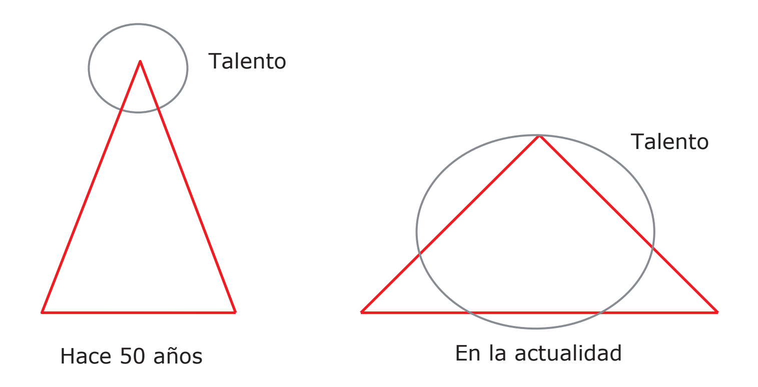
Talento= resultados
Si no hay resultados, no hay talento.

Talento = capacidades + compromiso + acción
Sólo cuando se dan los tres ingredientes se obtiene talento. Gestionar el talento es construir el compromiso.

Innovación = Talento tecnología
El talento es la materia prima de la innovación, pero la tecnología aporta la velocidad necesaria.



TALENTO = CAPACIDADES (CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES) + COMPROMISO + ACCIÓN



Evolución del talento en las organizaciones (Pilar Jericó)

Los Beatles, la escuela y el talento

Robinson destacó el papel del sistema educativo en la promoción de ese don: no deben poner obstáculos sino descubrir las habilidades naturales de sus alumnos.

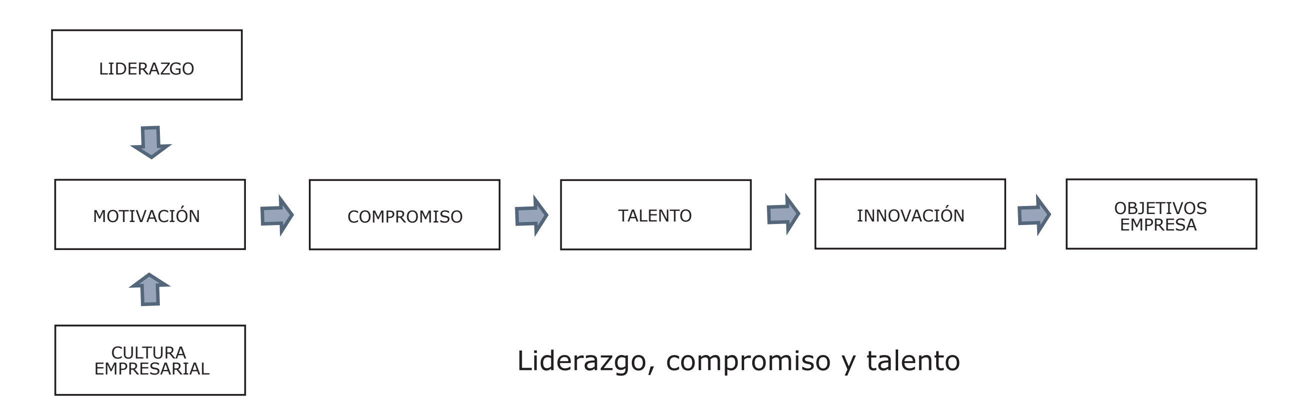
Para ilustrar este problema, Robinson contó una anécdota: “El año pasado entrevisté a Paul McCartney. Le pregunté si disfrutó de la música en el colegio: la odió; y nadie pensó que tuviera talento musical. En su colegio también estudió George Harrison y tampoco pensaron que lo tuviera. El profesor de música de esa escuela tuvo a la mitad de los Beatles en su clase y no notó nada especial”.

Ken Robinson, negocios.com

5. Liderazgo

El **compromiso** es uno de los ejes centrales del **talento**, clave en la **innovación**, que lleva a la empresa a lograr sus **resultados** en un entorno cada vez más competitivo.

En la gestión del talento tiene una importancia vital el **liderazgo,** que con la **cultura empresarial** son los impulsores del **compromiso** del profesional con la empresa.



Liderazgo, compromiso y talento

Dirigir y liderar

Dirigir está relacionado con autoridad, poder y jerarquía, mientras que liderar viene determinado por la influencia.

El líder presta la misma atención a los clientes externos (los que adquieren los bienes y servicios que produce la empresa) que a los internos (trabajadores y colaboradores). No debemos pensar que las actitudes del directivo son malas y las del líder buenas, el arte de la gestión es utilizar bien ambas facetas.

El liderazgo es un **reconocimiento** otorgado por lo demás, cuando se ha ganado su confianza.

	DIRECTIVO	**LÍDER**
Origen autoridad	Jeraquía formal	Influencia informal
Orientación	Clientes externos	Clientes externos Clientes internos
Perspectiva	Táctica cortoplazo	Estratégica largo plazo
Énfasis recursos	Físicos Materiales	Emocionales
Principal labor	Controlar y supervisar	Formar y asesorar (Coach)
Visión de la realidad	La acepta	La cuestiona

Gestionar personas = dirigir + liderar

El gestor de Recursos Humanos (RRHH) debe ser capaz de combinar la dirección con el liderazgo; el poder formal (jerarquía) con el personal (influencia).

El liderazgo como rasgo de personalidad: el líder nace

Las cualidades que más suelen repetirse en los líderes son: extroversión, seguridad en sí mismo, empatía, inteligencia…

Antes se pensaba que estas cualidades eran un rasgo innato de la personalidad, que se poseían o no, y eran las que determinaban la capacidad de liderazgo.
En la actualidad, los estudios empíricos apuntan a que no existe tal relación entre estos rasgos y la capacidad de liderazgo, y éste depende de la situación concreta y de otros factores.

El líder nace

En la antigüedad la relación cualidades innatas - liderazgo era un hecho probado.

"Desde el mismo instante del nacimiento algunos están predestinados a la obediencia, y otros al mando."

Aristóteles 384-322 a.de C.

El liderazgo como conducta: el líder se hace

El líder es el que se comporta como tal. **Blake y Mouton** (1964) desarrollaron un modelo para explicar los cuatro principales estilos de liderazgo, en función de una **actuación orientada a la producción o a las personas.**

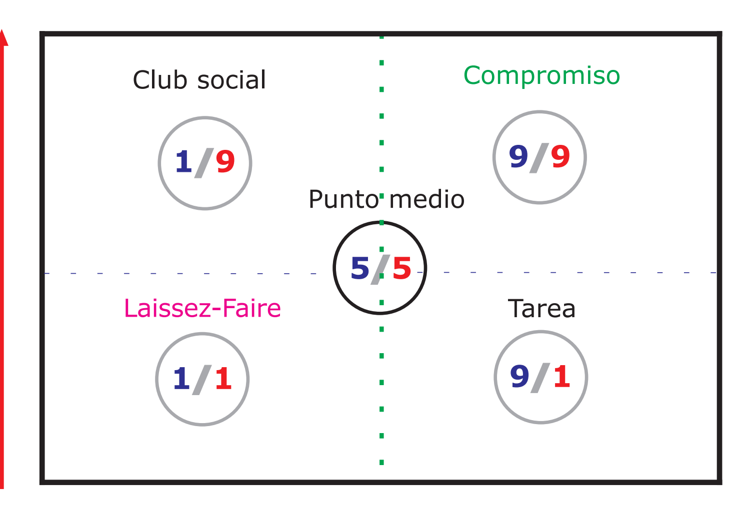
- **Liderazgo de tarea** (9/1). Centrado en la producción, no tiene en cuenta a las personas y se impone a través del ejercicio de la autoridad. "La mejor cooperación: la obediencia."

- **Liderazgo de club social** (1/9). Orientado a la satisfacción de las necesidades de las personas, no tiene en cuenta la tarea. "No discusiones, no conflictos."

- **Liderazgo laissez-faire** (1/1). Evita el conflicto y deja actuar libremente a las personas, intentando ser neutral y no comprometerse con nada ni nadie. "Estar presente, estando ausente" es su máxima.

- **Liderazgo punto medio** (5/5). Basado en la negociación, intenta conciliar ambas posturas: atender a la satisfacción de necesidades y a los objetivos. "La virtud es el punto medio." (Aristóteles).

- **Liderazgo de compromiso** (9/9). Centrado al máximo en los dos aspectos, hace participar a los colaboradores en la consecución de objetivos. Predominio de las relaciones de confianza y respeto. "Con confianza se puede lograr todo."



La malla gerencial de Blake y Mouton (1964)

7. El liderazgo emocional

Howard Gardner (1983) con su **Teoría de las inteligencias múltiples** revolucionó el concepto de inteligencia.
El Coeficiente Intelectual (CI) no explicaba la capacidad cognitiva y mucho menos el éxito o fracaso de las personas en su vida personal y profesional. Analizó la **inteligencia interpersonal** (la capacidad para comprender las intenciones, motivaciones y deseos de otras personas) y la **inteligencia intrapersonal** (la capacidad para comprenderse uno mismo, apreciar los sentimientos, temores y motivaciones propios).

Es **Daniel Goleman** (1995) el que populariza esta teoría con la publicación del libro **Inteligencia Emocional.** Basándose en Gardner y McClelland, desarrolló el modelo de competencias emocionales, que son las que da lugar a un desempeño laboral sobresaliente.

Las **características de la inteligencia emocional** son: la capacidad de motivarnos a nosotros mismos, de perseverar en el empeño a pesar de las posibles frustraciones, de controlar los impulsos, de diferir las gratificaciones, de regular nuestros propios estados de ánimo, de evitar que la angustia interfiera con nuestras facultades racionales y, la capacidad de empatizar y confiar en los demás.

Inteligencia emocional (IE): es la capacidad para reconocer sentimientos propios y ajenos, y la habilidad para manejarlos.

El líder resonante (2002)

Es el que está sintonizado con los sentimientos de las personas y los mueve en una dirección emocional positiva.

Para Goleman **"el líder resonante crea más"**, ya que los auténticos líderes no se distinguen por su talento innato o su dominio técnico, sino por su capacidad de inspirar en otros energía, pasión y entusiasmo.

Estos sentimientos se extienden rápidamente en los equipos de trabajo, estimulando a los demás y logrando los objetivos.

Dominios inteligencia emocional	Competencias emocionales
Conocer las propias emociones	Consciencia de uno mismo
Gestionar las propias emociones	Gestión de uno mismo
Motivarse a uno mismo	Motivación
Reconocer las emociones de los demás	Empatía
Gestionar las relaciones personales	Cualidades sociales

8. Coaching y mentoring

En esencia las organizaciones son personas y las personas sentimientos. Cada vez tiene más importancia la correcta administración y gestión de estas emociones y sentimientos.

El **coaching** (entrenamiento) ayuda a desarrollar habilidades tan indispensables como la comunicación, la gestión de personas o la orientación al cliente y a los compañeros.

El **mentoring** (tutelaje) promueve el desarrollo personal basándose en una relación entre dos personas (mentor y mentorizado), en la que la primera invierte su tiempo y energía en ofrecer sus conocimientos, experiencias y sabiduría a la otra. El mentor es un guía, que estimula su aprendizaje a través del intercambio de experiencias.

El **coaching (entrenamiento)** consiste en dirigir, instruir y entrenar a una persona o a un grupo, con el objetivo de desarrollar habilidades o lograr determinadas metas.

El **mentoring (tutela)** es un proceso de orientación, guía y ayuda de carácter individual, realizado por una persona experimentada (mentor).

"La palabra mentor tiene su origen en la Odisea. Cuando Ulises se estaba preparando para ir a luchar a la guerra de Troya, se da cuenta de que su único heredero Telémaco debía prepararse para ser rey mientras estuviese luchando fuera; por esto, confía en su fiel y sabio amigo **Mentor** para que fuese el tutor de su hijo".

(Palomo 2008, Liderazgo y motivación de equipos de trabajo)

COACHING	MENTORING
Formal	Formal o informal
Individual o grupal	Individual
Responsabilidad del coach	Responsabilidad del tutelado
Marco temporal acotado	Sin marco temporal
Desarrollar competencias profesionales	Desarrollar competencias profesionales y/o personales
Dirigido a toda la organización	Dirigido a personas de gran potencial

La empresa que no innova desaparece

El coaching y el mentoring forman profesionales innovadores.

"**Muévete**. En un solo año se lanzaron 1.000 nuevos refrescos en el mercado japonés. Un año después seguía a la venta el 1% de ellos.

Muévete más rápido. La mayor parte de los ingreso de Hewlett-Packard proceden de productos que hace un año no existían.

Muévete ya. En Tokio, uno puede encargar un Toyota personalizado el lunes y estár conduciéndolo el viernes."

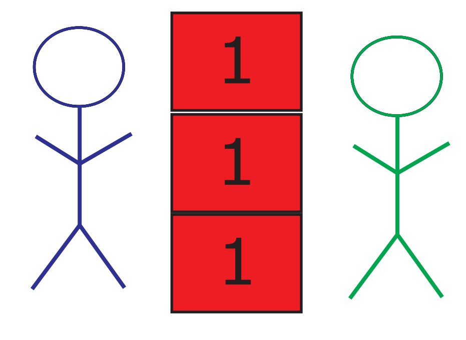
Nordstrom y Ridderstrale

Los grupos son la unidad básica de las organizaciones.
Existe diversidad de criterios para clasificarlos:

- **Dimensión temporal:** permanentes o temporales.
- **Formalidad:** formales o informales.
- **Finalidad:** producción, toma de decisiones o solución problemas.
- **Jerarquía:** nivel estratégico, nivel funcional o nivel operativo.

1+1=3 ¡Sinergia!

Se produce sinergia cuando los miembros de un equipo se complementan de tal forma que, obtienen resultados mayores del que lograrían de manera individual.
"El resultado del trabajo conjunto es mayor que el de la suma individual de las partes"



Trabajo en equipo eficiente

1+1=3

¡SINERGIA!

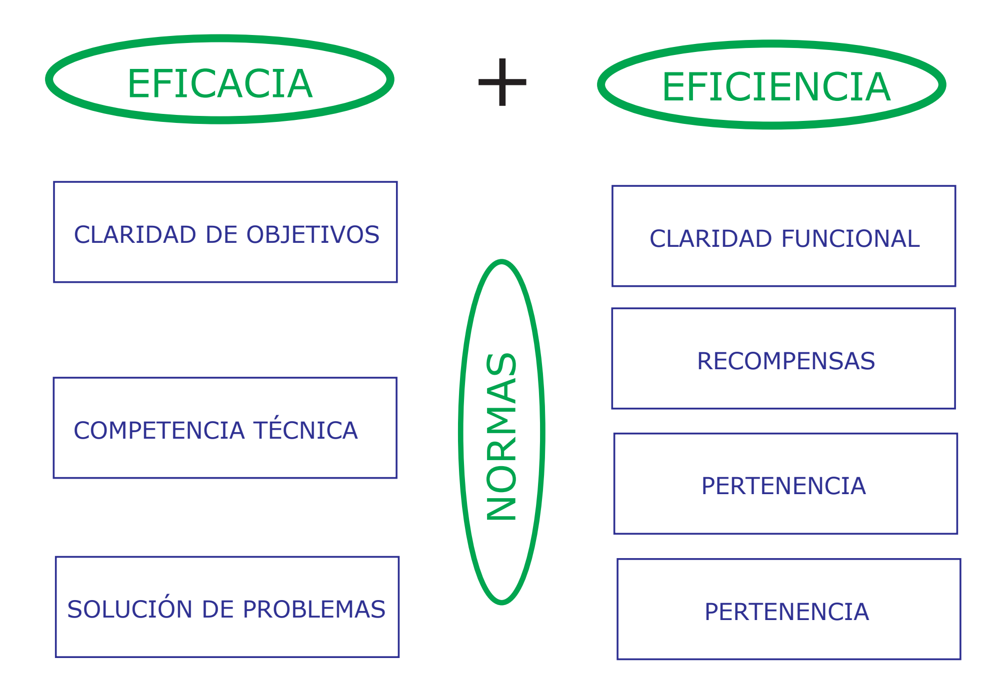
Ventajas e inconvenientes de los grupos de trabajo

La utilización de grupos tiene ventajas tanto para el individuo como para la organización:

- Aumento de la productividad.
- Mejor comunicación, clima laboral, compromiso y satisfacción.
- Más flexibilidad y coordinación.
- Facilita la creatividad, el desarrollo personal y la innovación.

Pero la creación de grupos también presenta inconvenientes:

- Decisiones más lentas.
- Puede resultar improductivo y una pérdida de tiempo.
- Dificultad de trabajar en equipo.
- Algunos miembros puede sufrir marginación.



Características de los equipos efectivos (Palomo)

Delegación

En toda organización es necesario saber delegar, que no se debe confundir con dar órdenes directas.

Delegar: confiar en alguien para que realice algunas acciones, sin ceder la responsabilidad.

La delegación realizada correctamente logra una mayor:

- Motivación, que se traduce en mayor grado de compromiso.
- Satisfacción con el trabajo realizado, que mejora la creatividad y la innovación.
- Cooperación, que mejora el clima laboral.
- Productividad que aumenta los resultados.

Delegar, no abdicar

“He visto muchas veces que falla la delegación porque no queda claro que es los que se espera de la persona elegida. La delegación es un medio, una herramienta necesaria para alcanzar un fin. Dicho fin es lo que debe estar bien claro, es decir, el objetivo.

El colaborador es como el tripulante de un barco, y el gerente es como el capitán. Jamás se le ocurriría a un capitán dejar por un rato el timón a un tripulante sin decirle con claridad cuál es el destino (objetivo), dónde están ubicados en ese momento (situación actual) y hasta dónde se espera que llegue en el rato que conducirá la embarcación (planificación parcial).

Es decir que para esperar buenos resultados debemos informar del objetivo, de la situación actual y de qué esperamos exactamente de nuestros colaboradores.”

Pereyra Baker

Órdenes directas	Delegación
Responsabilidad del ejecutor	Responsabilidad del que delega.
No involucra a las personas	Involucra a las persona.
No explica los resultados deseados	Explica los resultados deseados.
No deja libertad en la ejecución.	Deja libertad en la ejecución.
No desarrolla la creatividad ni a la autoconfianza de los que asumen la orden.	Aumenta la creatividad y la autoconfianza de los que asumen la orden.
Si pide ayuda piensa que se es incompetente o inepto.	Se ayuda en caso necesario
Se potencia el éxito del jefe	Se potencia el éxito de los que asumen la delegación.
No se reconoce el esfuerzo	Se reconoce privada y públicamente el esfuerzo.
Las acciones no se negocian.	Las acciones se negocian y se fijan juntos las condiciones

10. Gestión de conflictos

"Crisis" y "conflicto" son términos que suelen ir asociados a connotaciones negativas, pero, si se desarrollan de forma eficaz, llevan al crecimiento y desarrollo de la persona, el grupo y la organización.

Características comunes a los conflictos:

- **Diferencias** de opinión, intereses, valores, objetivos…

- **Interdependencia** entre los protagonistas del conflicto.

- **Enfrentamiento abierto** entre las personas en conflicto.

- **Frustración y agresividad** física y/o emocional.

Conflicto: enfrentamiento latente o explícito, entre individuos o grupos, que surge cuando una de las partes percibe que los objetivos, valores, decisiones o acciones de la otra dificultan o impiden la consecución de metas propias.

(Palomo 2008)

Posturas ante un conflicto:

- Aceptación y gestión como una oportunidad para crecer y mejorar.
- Negación y gestión como una amenaza.

Estilos de afrontamiento de conflictos

Thomas y Killman (1974) en función de dos variables principales (asertividad y cooperación) establecen cinco estilos de gestión de conflictos:

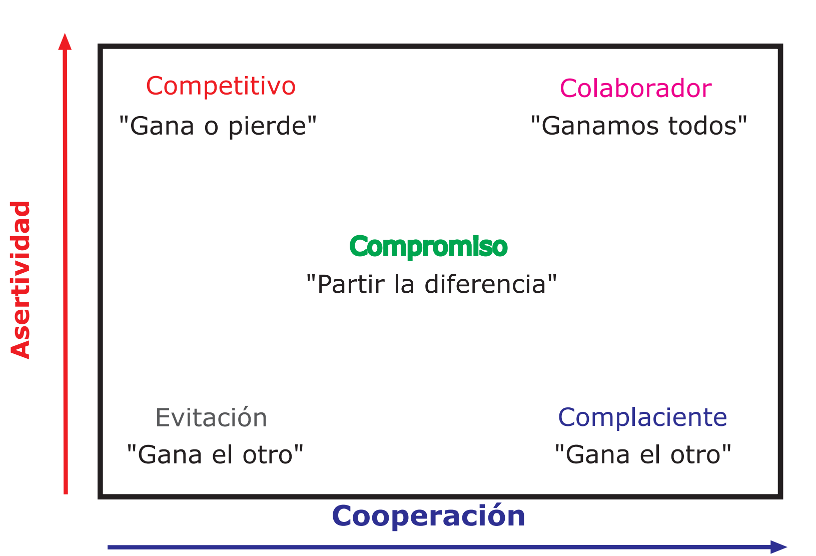
- **Estilo competitivo** (asertividad alta, cooperación baja). Preocupación máxima por las necesidades propias.

- **Estilo de evitación** (asertividad baja, cooperación baja). Retirada ante la aparición de un conflicto.

- **Estilo de compromiso** (asertividad media, cooperación media). Ante un conflicto, repartir la diferencia.

- **Estilo complaciente** (asertividad baja, cooperación alta). Tendencia a restar importancia y ceder en los conflictos.

- **Estilo colaborador** (asertividad alta, cooperación alta). Método integrador de solución de conflictos, ambas partes en discordia pueden quedar satisfechas.



Estilos de afrontamiento de conflictos
Thormas y Kilmann (1974)

En la interacción diaria es natural que surjan conflictos. La negociación es el camino que permite resolverlos y crecer personal y profesionalmente.

> **Negociación:** proceso en el que dos o más partes intentan buscar un acuerdo para establecer lo que cada una de ellas debe dar, recibir, llevar a cabo o tolerar en una transacción entre ellas.

Etapas del ciclo vital de la negociación

1. Planificación

- Percepción del conflicto: identificación del problema y búsqueda de alternativas.

- Análisis de las necesidades y deseos de las partes.

- Selección de objetivos. Las necesidades se concretan en objetivos.

- Elección de estrategias en función de la distribución del poder, la importancia de la negociación, la relación entre las partes o los distintos intereses.

- Anticipar las acciones de la otra parte. A mayor grado de conocimiento de sus necesidades, objetivos, estrategias y tácticas, más fácil será el éxito.

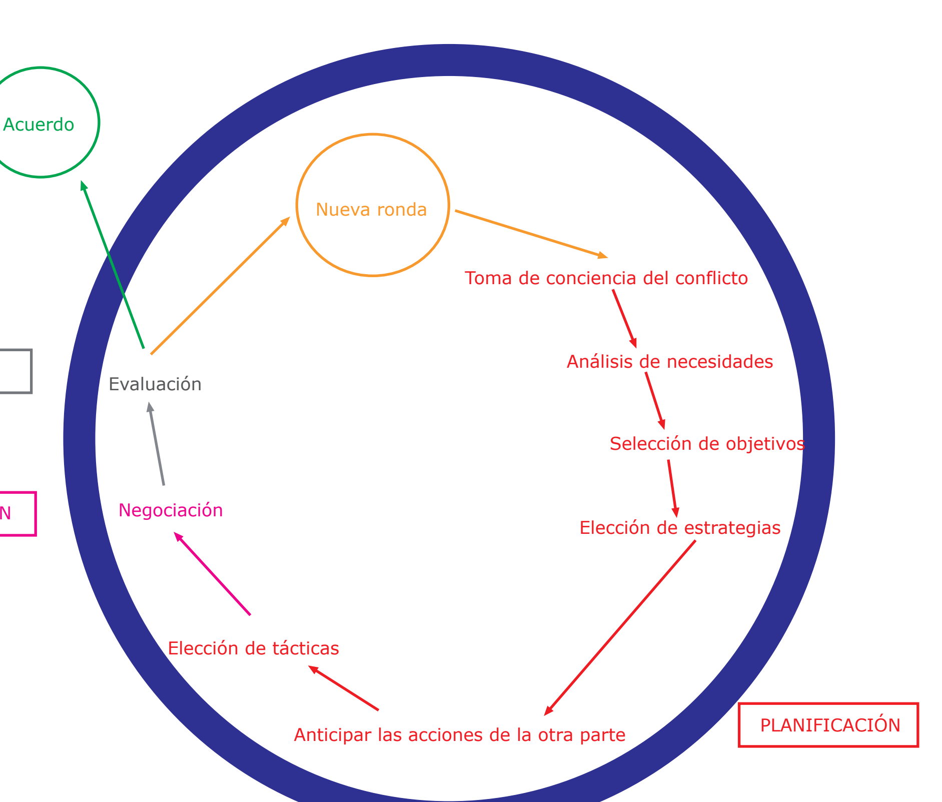
- Elección de tácticas (armas concretas de la negociación).

2. Negociación

Es la fase de interacción con la otra parte. Es importante armonizar la conducta con los objetivos y estrategias elegidos en la planificación.

3. Evaluación de lo sucedido

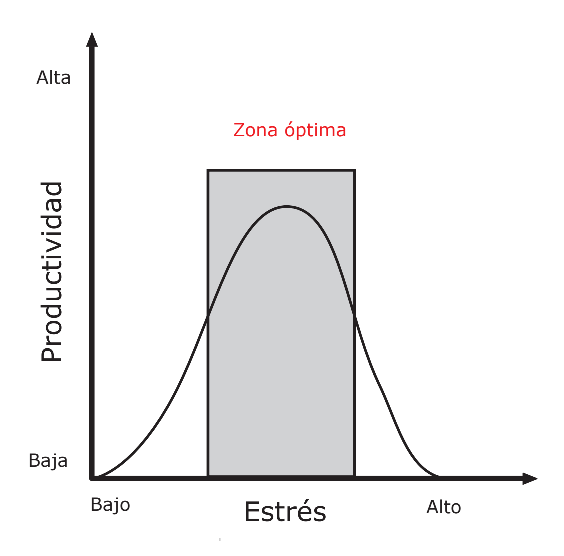
Transcurrida la primera ronda, ambas partes valoran si desean llegar a un acuerdo, establecer una segunda ronda o suspender la negociación.



CICLO DE NEGOCIACIÓN, RAYMOND SANER

El estrés no es algo necesariamente negativo, ya que una cantidad moderada de ansiedad activa a las personas para movilizarlas hacia sus metas.

Los psicólogos distinguen entre el estrés positivo (“eustrés”) que facilita la activación y el alcance de objetivos, y el estrés negativo (“distrés”) que bloquea, paraliza y reduce la efectividad.





Fases	Emociones
Antes de negociar	Aprehensión Miedos y preocupaciones Excitación
FASE I Apertura de la negociación	Tensión Ansiedad Excitación
FASE II Confrontación Constructiva	Agresión Frustración Ira
FASE III Solución de problemas	Fatiga Dudas Impaciencia Esperanza
FASE IV Conclusión	Entusiasmo/decepción Alegría/Tristeza Satisfacción/Amargura

Un poco de estrés aumenta la productividad, pero una carga excesiva la disminuye.

A lo largo de la negociación el estrés y la concentración varían. Es importante conocer estos cambios para evitar errores graves.

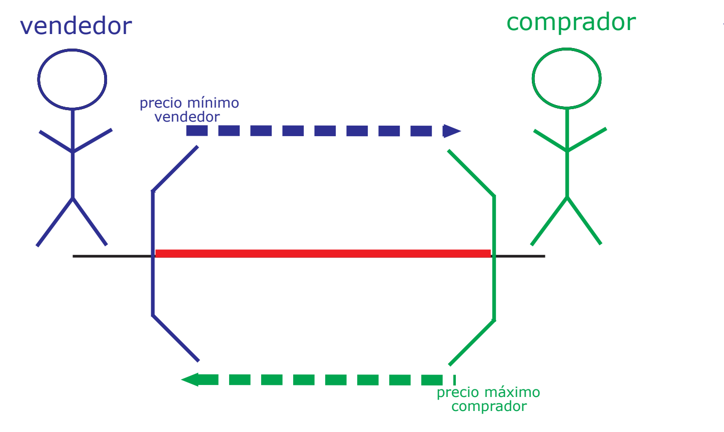
12. La zona de posible acuerdo

La determinación de la zona de posible acuerdo (Walton y McKersey, 1965) es fundamental en cualquier negociación. Un buen negociador, para obtener un buen punto de partida, la establecerá con la máxima exactitud posible.

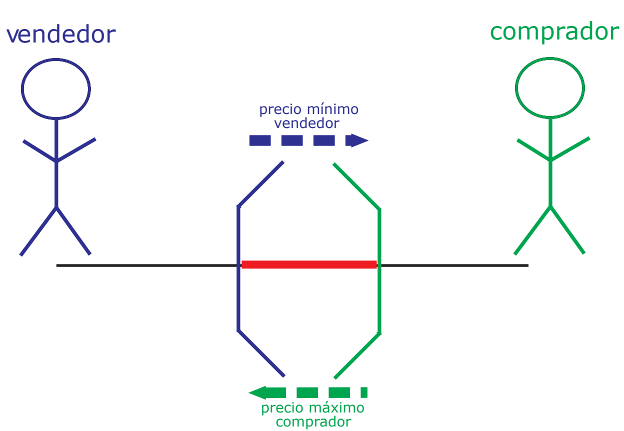
- **Zona de posible acuerdo ampliada**. El precio máximo al que el comprador está dispuesto a adquirir es mucho mayor que el precio mínimo al que el vendedor está dispuesto a vender. El margen de negociación es muy amplio y el reparto dependerá de la habilidad negociadora de cada parte.

- **Zona de posible acuerdo restringida**. El precio máximo al que el comprador está dispuesto a adquirir el bien es sólo un poco mayor al precio mínimo al que el vendedor está dispuesto a vender. El margen de negociación es muy limitado.

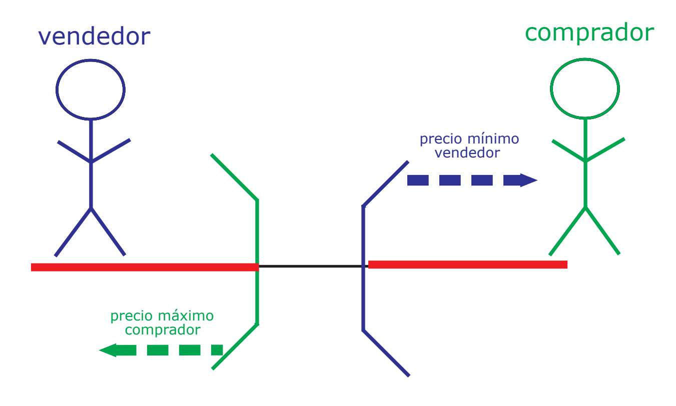
- **Sin zona de posible acuerdo.** El precio máximo al que el comprador está dispuesto a adquirir el bien es menor al precio mínimo al que el vendedor está dispuesto a vender. No existen posibilidades de negociación.



Zona de posible acuerdo ampliada



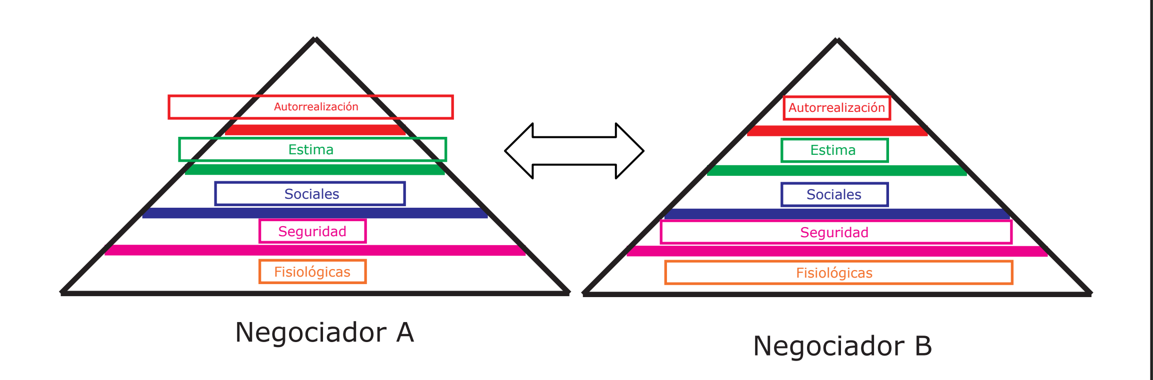
Zona de posible acuerdo restringida



Sin zona de posible acuerdo

Satisfacer las necesidades de la otra parte

La negociación está muy influida por los deseos y necesidades de cada uno de los negociadores. Algunas personas valoran más la autorrealización, mientras otros, sólo buscan recursos para sobrevivir o calmar adicciones.



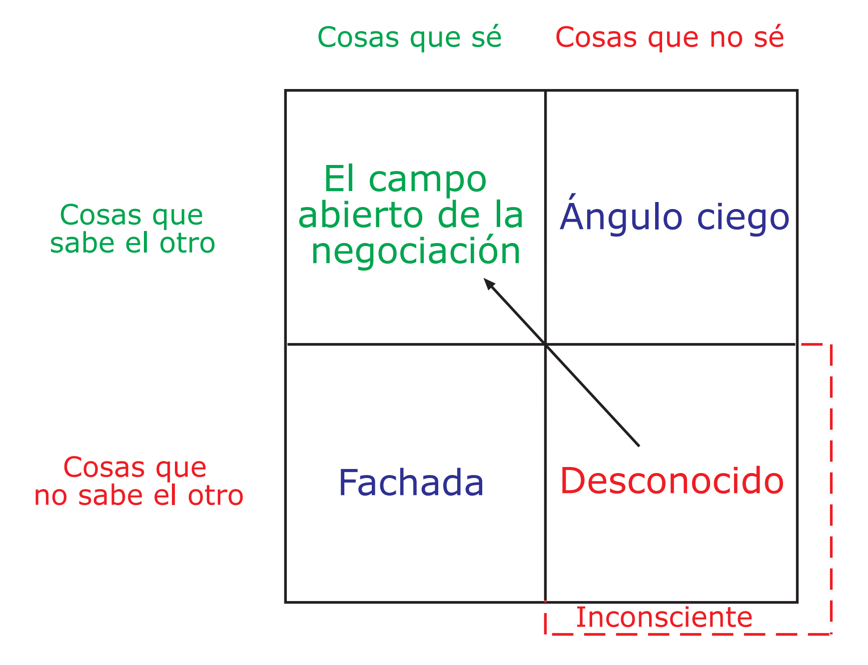
La negociación de las naranjas

Dos hermanas reciben una docena de naranjas de su madre. Después de discutir durante horas, sobre cómo repartirlas, deciden que serán 6 para cada una.

La primera hace un zumo exprimiendo las pulpas de sus naranjas. A continuación se deshace de las pieles.

La otra hermana cocina un pastel de naranja con las pieles de sus naranjas, deshaciéndose previamente de las pulpas.

Si en la negociación hubieran dialogado sobre sus distintas necesidades, el reparto habría sido más eficiente para ambas.



Ventana de Johari

La ventana de Johari ilustra los conocimientos relativos existentes entre ambas partes:

- **Fachada.** Cuestiones que conocemos de nosotros, pero desconocidos para la otra parte.
- **Ángulo ciego**. Representa lo que no podemos ver de lo que conoce la otra parte.
- **Desconocido.** La parte que los dos desconocen. El inconsciente son vivencias reprimidas u olvidadas.
- **El campo abierto de la negociación.** Hechos conocidos por ambas partes, objeto de negociación.

13. Conflictos y autoridad

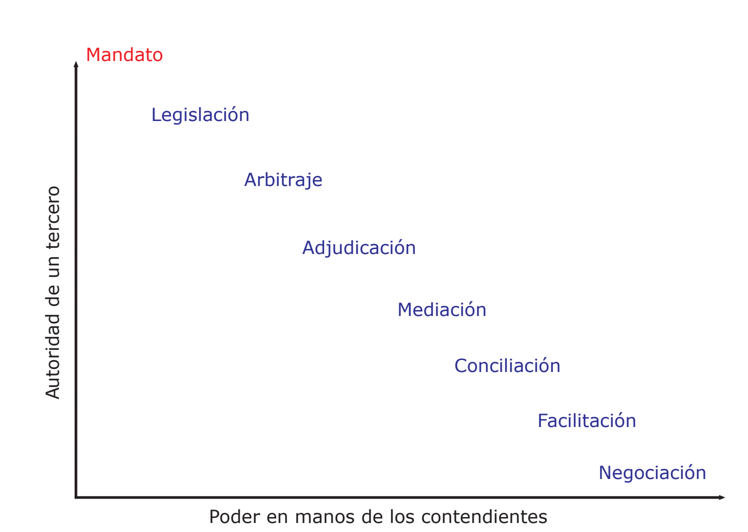
En ocasiones, los conflictos se dirimen con la intervención de una tercera parte. Los casos extremos serían el **mandato** y la **negociación**.

En el primero es la autoridad del tercero la que solventa unilateralmente el conflicto. En la negociación la autoridad de este tercero es nula, por lo que estaríamos en el caso de negociación entre ambas partes afectadas.

Es frecuente confundir los términos de arbitraje, mediación y conciliación.

Arbitraje

- Forma alternativa a los procedimientos judiciales de resolución conflictos.
- Las partes en conflicto eligen libremente a una tercera persona, llamada árbitro, cuya función es resolver el conflicto, con arreglo a la Ley de Arbitraje (1988).
- Las partes se obligan a aceptar la resolución, llamada laudo, que dicte el árbitro.
- La diferencia entre el árbitro y el juez es, que en el caso del juez lo es de forma permanente y constante. Es un miembro de uno de los poderes del Estado y detenta su autoridad en todo momento (antes, durante y después del proceso judicial).



Mediación

- Proceso extrajudicial en el que interviene un tercero imparcial, el mediador, al que han acudido voluntariamente las partes enfrentadas.
- Su función es ayudar a restablecer el diálogo entre las partes para que puedan llegar por sí mismas a la solución del conflicto.
- No puede imponer ninguna decisión, ya que su función consiste en facilitar el diálogo para que sean las partes las que establezcan los acuerdos para solucionar el problema. Si no lo consigue les presenta una propuesta de solución que cada parte puede aceptar o no.

Conciliación

- Un conciliador colabora con las partes para que alcancen un acuerdo, pero no propone ninguna solución en caso de que no lo alcancen. La finalidad es evitar la iniciación de un pleito, o bien poner fin a uno ya comenzado mediante un acuerdo negociado entre las partes.

Líder y su uso de la autoridad.

El liderazgo es el proceso de influir en otros y apoyarlos para que trabajen con entusiasmo en el logro de objetivos comunes. La influencia y el logro de los objetivos están marcados por el uso de la autoridad que realiza el líder.

En función de la relación entre el **líder y sus seguidores**:

- **Liderazgo autoritario (autocrático)**

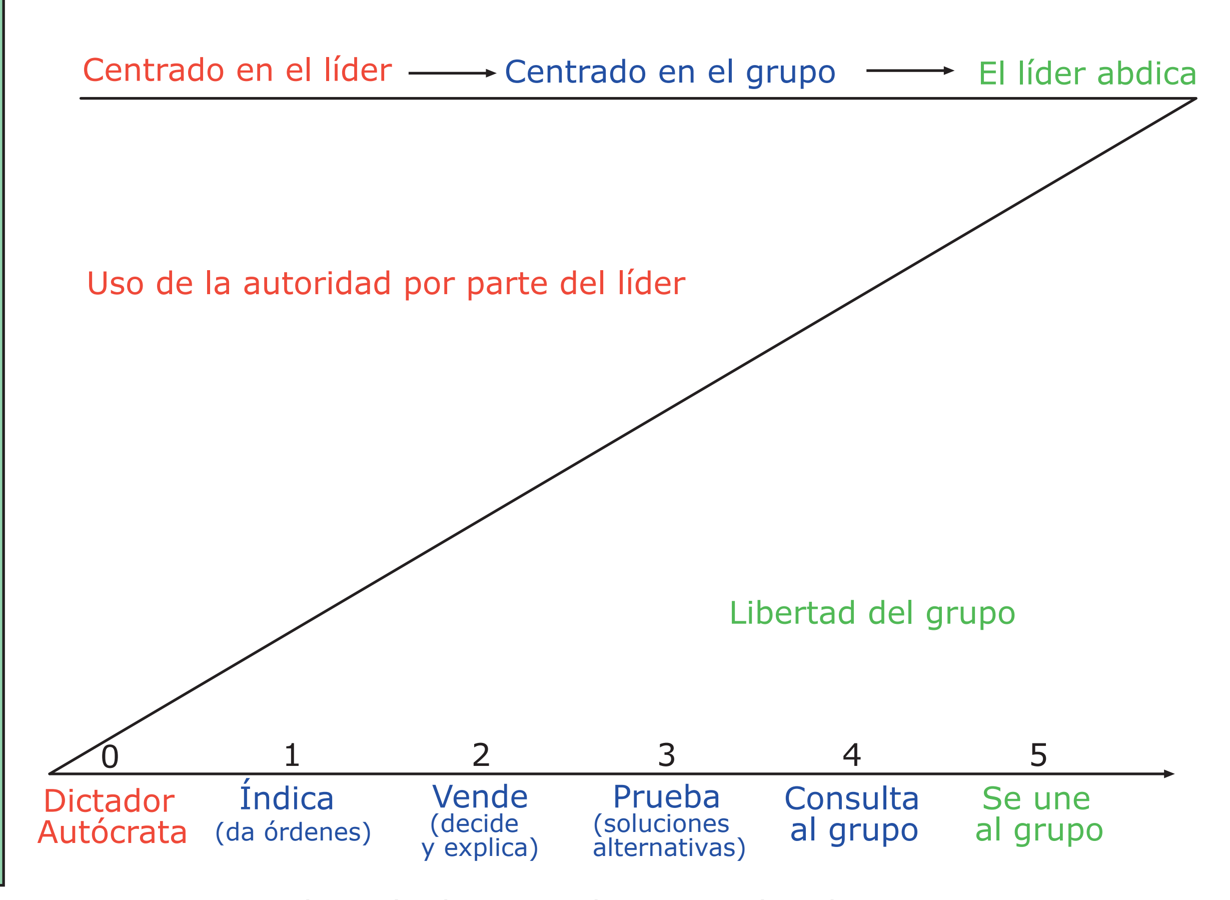
Es el único en el grupo que toma las decisiones sin tener que justificarlas en ningún momento. La comunicación es unidireccional: del líder al subordinado.

- **Liderazgo democrático**

El líder toma decisiones tras potenciar la discusión del grupo, agradeciendo las opiniones de sus seguidores.
Los criterios de evaluación y las normas son explícitos y claros.
Cuando hay que resolver un problema, el líder ofrece varias soluciones entre las que el grupo tiene que elegir.

- **Liderazgo liberal “laissez faire”**

Adopta un papel pasivo, abandona el poder en manos del grupo.
Ni juzga ni evalúa las aportaciones de los demás. Total libertad y cuentan con el apoyo del líder, sólo si se lo solicitan.



Adaptado de Tannenbaum y Schmidt 1973

14. El control

La planificación y control tienen una relación muy estrecha: la planificación fija los objetivos y los planes para lograrlos; el control verifica que la ejecución sea correcta.

El control se puede realizar antes, durante o después del proceso.

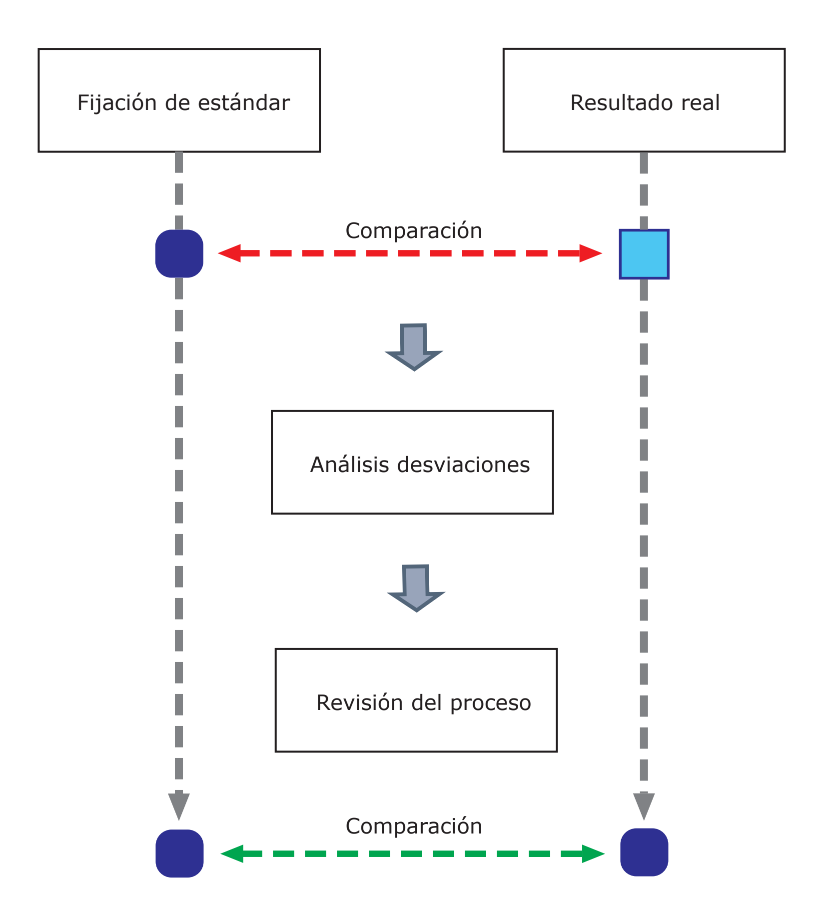
El **control** es un proceso de carácter permanente, dirigido a la medición y valoración de cualquier actividad o prestación, sobre la base de criterios y puntos de referencia fijados, y a la corrección de las posibles desviaciones que se produzcan respecto de tales criterios y puntos de referencia (Zerilli)

Requisitos del control:

- Simple y claro.
- Continuo y adaptable.
- Eficaz y eficiente.
- Seguro y objetivo.

Fases del control:

- Establecer qué planificamos alcanzar (referencias o estándares).
- Conocer qué hemos hecho.
- Comparar lo planificado con lo hecho.
- Evaluar desviaciones.
- Corregir el proceso.

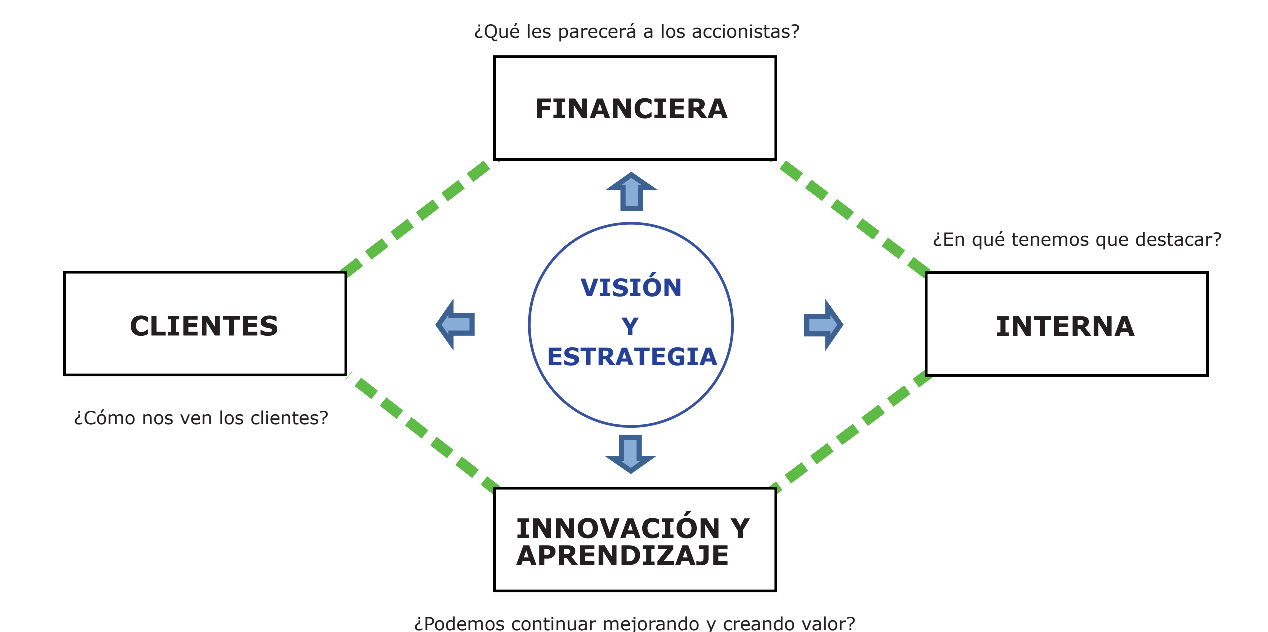


El proceso de control

Para poder controlar con eficacia los resultados, los directivos responsables de esta tarea utilizan el cuadro de mando integral.

El **cuadro de mando integral** (CMI) es un conjunto de medidas capaces de visualizar una perspectiva integral y rápida de la empresa.

El Cuadro de Mando Integral **relaciona de manera definitiva la estrategia y su ejecución**, empleando indicadores y objetivos en torno a cuatro perspectivas:
- Financiera.
- Clientes.
- Interna.
- Innovación
- Aprendizaje.



El cuadro de mando integral (Norton y Kaplan 1992)

Los **beneficios** de la implantación del Cuadro de Mando Integral:

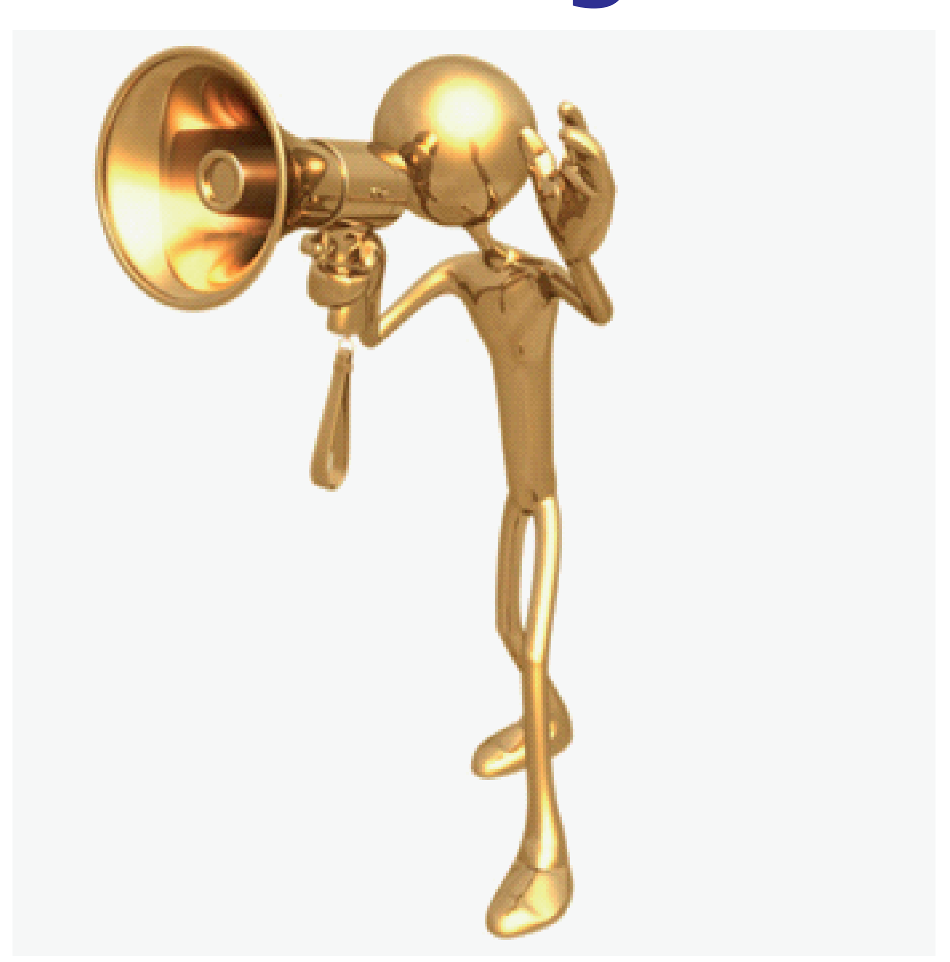
1.- Relacionar la estrategia con su ejecución definiendo objetivos en el corto, medio y largo plazo.

2.- Tener una herramienta de control que permita la toma de decisiones de manera ágil.

3.- Comunicar la estrategia a todos los niveles de la organización consiguiendo alinear a las personas con la estrategia.

4.- Tener una clara visión de las relaciones causa-efecto de la estrategia.

Marketing



La empresa

Administración	Producción
Marketing	Finanzas

Proyecto empresarial

El marketing es la función empresarial que se ocupa del cliente, buscando satisfacer sus necesidades y crear relaciones con él.

La empresa no tendrá problemas para vender y obtener beneficio si:

- Entiende las necesidades del cliente.

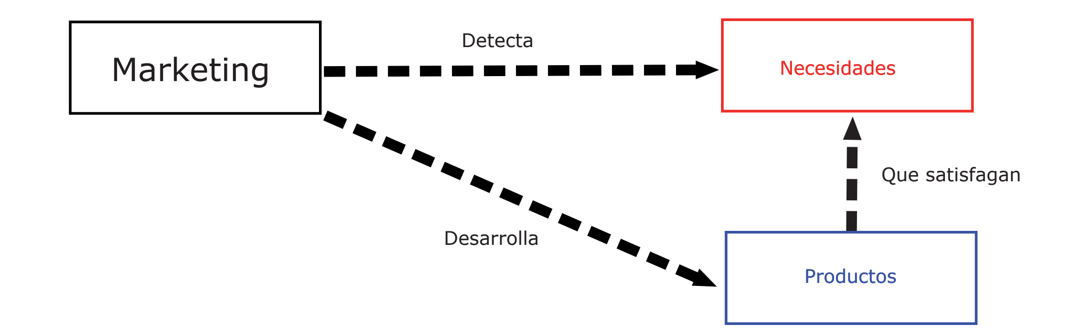
- Desarrolla productos que le proporcionen valor.

- Fija precios, distribuye y promociona eficazmente

El **marketing** es el proceso por el que las empresas crean valor para los clientes y construyen fuertes relaciones con ellos con el propósito de obtener, a cambio, valor procedente de dichos clientes (Kotler)

Marketing ≠ ventas

"El objetivo del marketing es que las actividades de ventas sean innecesarias". Drucker



Enfoques de marketing en la empresa

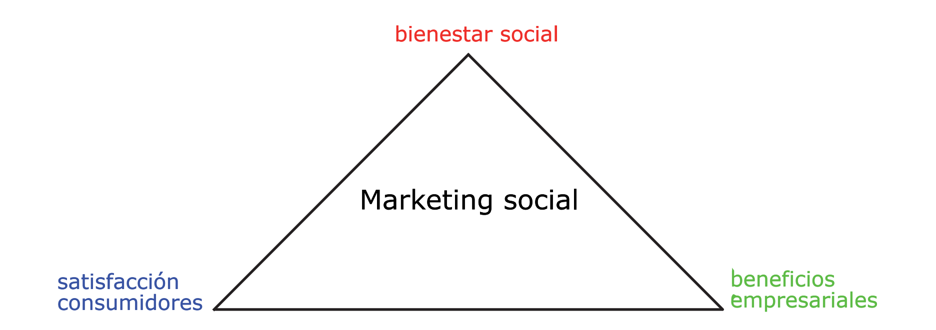
- **Producción:** los clientes quieren productos disponibles y asequibles. La empresa debe orientarse a mejorar la eficiencia productiva y de distribución.

- **Producto:** los clientes quieren un producto innovador y calidad. La empresa deber orientarse hacia la mejora continua del producto.

- **Ventas:** los clientes comprarán los productos que conozcan. La empresa debe orientarse a la promoción y venta a gran escala.

- **Marketing:** el cliente quiere productos que le satisfagan sus necesidades. La empresa debe orientarse a conocer y satisfacer estas necesidades.

- **Marketing social:** La empresa debe satisfacer los deseos de los clientes, los requisitos de la empresa y los intereses a largo plazo de clientes y sociedad.



Índice marketing

Marketing I

Marketing II

Marketing: busca satisfacer las necesidades del cliente y crear relaciones con él

Investigación comercial

- Tipos de mercado
- Obtención de información

El plan de marketing

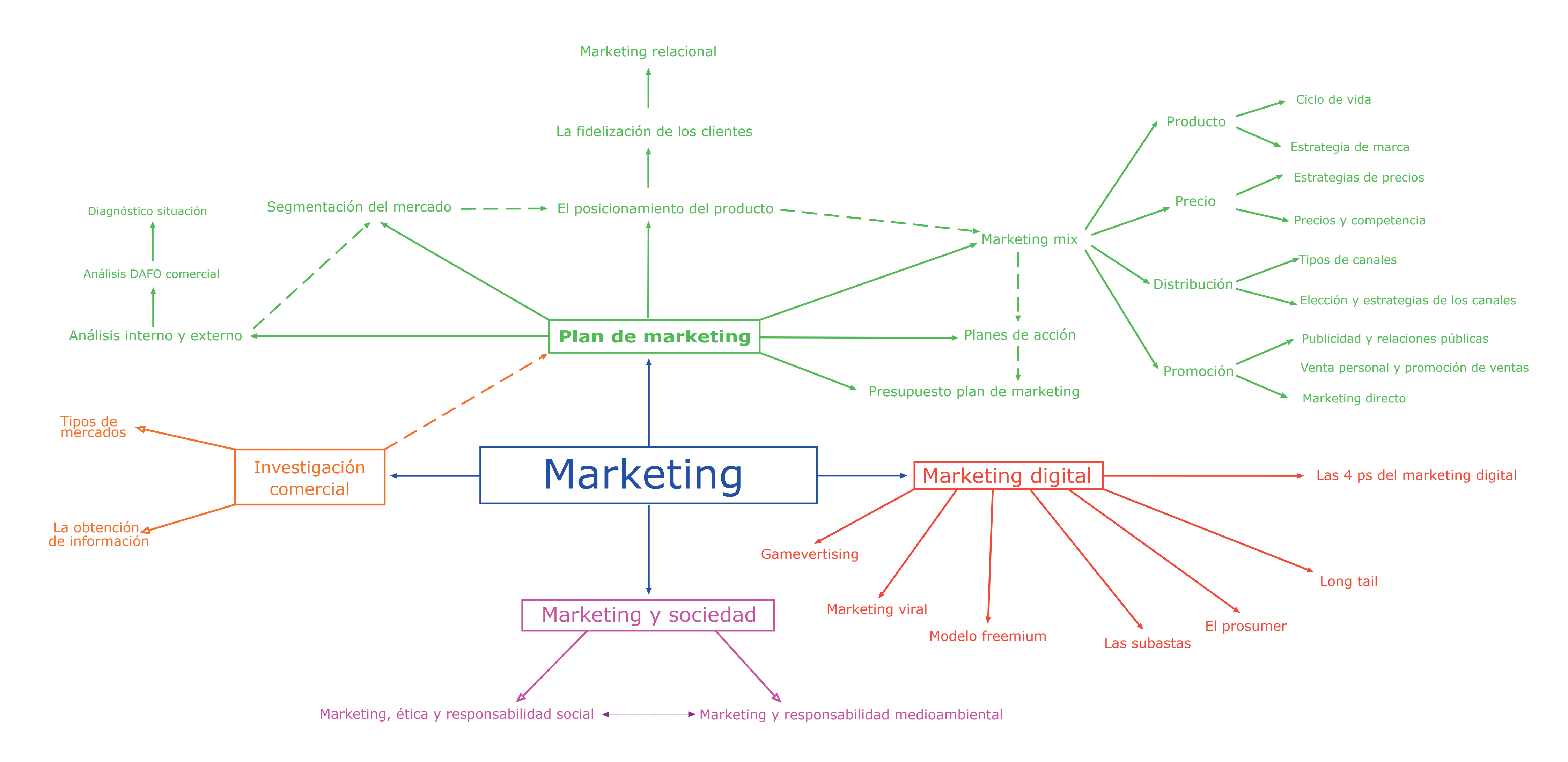
- Análisis interno y externo → Análisis DAFO comercial → Diagnóstico de la situación
- Segmentación del mercado
- Posicionamiento del producto → La fidelización de clientes → Marketing relacional
- Marketing mix →
  - Producto
    - Ciclo de vida
    - Estrategia de marca
  - Precio
    - Estrategias de precios
    - Precios y competencia
  - Distribución
    - Tipos de canales
    - Elección y estrategia de los canales de distribución
  - Promocion
    - Publicidad y relaciones públicas
    - Venta personal y promoción de ventas
    - Marketing directo
- Planes de acción
- Presupuesto del plan de marketing

Marketing digital

- Las 4 Ps del marketing digital
- El prosumer
- Las subastas
- Modelo freemium
- Long tail
- Marketing viral
- Gamevertising

Marketing y sociedad

- Marketing, ética y responsabilidad social
- Marketing y sociedad
- Marketing y sostenibilidad medioambiental



Marketing relacional
La fidelización de los clientes
Segmentación del mercado
El posicionamiento del producto
Marketing mix
Producto
Ciclo de vida
Estrategia de marca
Precio
Estrategias de precios
Precios y competencia
Distribución
Tipos de canales
Elección y estrategias de los canales
Promoción
Publicidad y relaciones públicas
Venta personal y promoción de ventas
Marketing directo
Diagnóstico situación
Análisis DAFO comercial
Análisis interno y externo
Plan de marketing
Planes de acción
Presupuesto plan de marketing
Tipos de mercados
Investigación comercial
La obtención de información
Marketing
Marketing digital
Las 4 ps del marketing digital
Gamevertising
Marketing viral
Modelo freemium
Las subastas
El prosumer
Long tail
Marketing y sociedad
Marketing, ética y responsabilidad social
Marketing y responsabilidad medioambiental

Marketing I

1. Tipos de mercado.
2. La investigación comercial.
3. La obtención de la información.
4. El plan de marketing.
5. El análisis interno y externo.
6. El diagnóstico de la situación.
7. La fase estratégica del plan de marketing.
8. La segmentación del mercado. Estrategias postsegmentación.
9. El posicionamiento del producto.
10. La fidelización del producto.
11. El marketing relacional.
12. La estrategia funcional: el marketing mix.
13. Los planes de acción.
14. El presupuesto del plan de marketing.

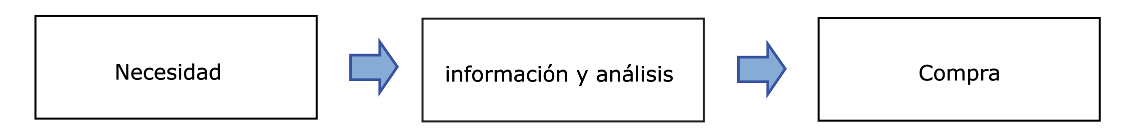


Los mercados se pueden clasificar desde el punto de vista del marketing en mercados de consumidores y de organizaciones.

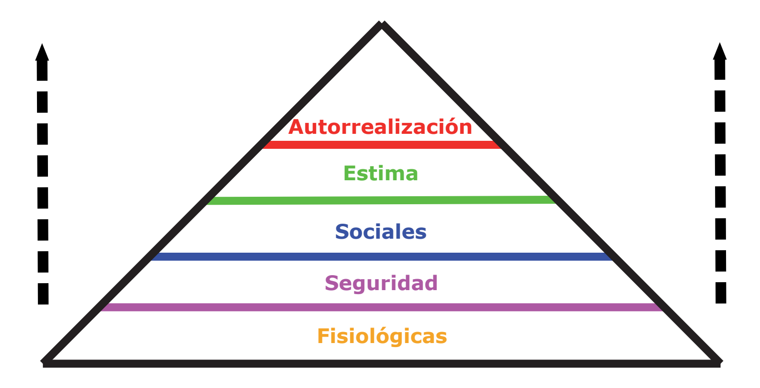
Mercado de consumo

Lo componen las personas que compran bienes y servicios para su consumo personal. Su **proceso de compra** parte del concepto de necesidad (sentimiento de carencia de algo, unido al deseo de satisfacerla). Este sentimiento impulsa a la persona a informarse y analizar las posibilidades y opciones de compra.

Mercado de consumo



Proceso de compra en el mercado de consumo



Jerarquía de necesidades de Maslow

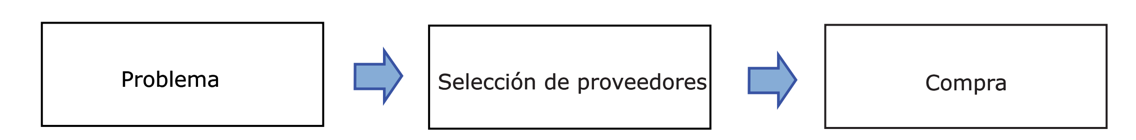
La pirámide necesidades de **Abraham Maslow** (1943) es un clásico del estudio de las necesidades humanas.

Las personas satisfacen primero las necesidades más básicas (respirar, comer, beber…), después desean sentirse seguros y vivir en un entorno estable. Cuando se encuentran saciados y seguros, surge la necesidad de pertenecer a un grupo y, más tarde, sentirse reconocidos y queridos.
El último escalón lo compone el desarrollo personal.

Mercado de organizaciones

Integrado por las corporaciones que adquieren bienes y servicios para utilizarlos en la producción o revenderlos a otros.

Mercado organizacional



Proceso de compra en el mercado corporativo

Tipos de mercado según la teoría microeconómica:

- Competencia perfecta (muchos vendedores, producto idéntico).
- Competencia monopolística (muchos vend., prod. diferenciado)
- Oligopolio (pocos vendedores)
- Monopolio (un sólo vendedor)

Los gustos de los consumidores se modifican constantemente y los mercados son cada vez más competitivos. Las empresas han de recopilar y analizar información de manera continua para enfrentarse a estos desafíos.

La **investigación comercial** es el conjunto de procedimientos utilizados por la empresa para obtener y analizar la información necesaria para el plan de marketing.

Fases de la investigación comercial

Diseño de la investigación

- Identificar el problema que se quiere investigar.
- Diseñar el tipo de investigación que se realizará.
- Formular las hipótesis a confirmar mediante el estudio.
- Identificar las variables que se van a estudiar.

Selección y recogida de datos

- Escoger las fuentes que se utilizarán.
- Elegir los procesos de obtención de los datos.
- Diseñar y seleccionar la muestra.
- Recoger los datos.

Obtención de información útil

- Editar, analizar y tratar estadísticamente los datos.

Interpretación de resultados y presentación de conclusiones

- Elaborar el informe.
- Presentar las conclusiones de la investigación.

Diseño de la investigación



Recogida de datos



Obtención de información



Interpretación de resultados

3. La obtención de información

Comienza con la selección de fuentes, que pueden ser **internas** o **externas** a la empresa. Si los datos se obtienen mediante investigación directa para ese estudio son fuentes primarias. Las fuentes **secundarias** son las que han sido obtenidas de otros estudios o estadísticas.

Métodos para obtener información primaria

- **Encuesta**. Consiste en plantear una serie de preguntas. Puede realizarse personalmente o por algún medio de comunicación (teléfono, correo electrónico, web…).

- **Entrevistas a expertos**. Extracción de información mediante consultas en materias concretas. Es muy empleado el método Delphi.

- **Observación**. Estudio de la conducta de los consumidores, tienen una especial relevancia los paneles de consumidores.

- **Experimentación**. El investigador analiza cómo reaccionan los consumidores a determinados cambios en variables como el lugar de venta, el precio, la forma…

Método Delphi

se utiliza para obtener información de expertos respecto a un tema concreto. Consiste en preguntarles individualmente; reunir sus aportaciones en un documento y volver a preguntarles en base a lo sintetizado en el documento.

El panel de consumidores

Técnica de recogida de información a través de una muestra de población representativa, en la que se reflejan los datos de consumo en un cuestionario específico denominado **diario de compras**.

La información proporcionada por este panel se basa en la tendencia, participación y posicionamiento de las marcas, así como en el perfil y comportamiento del consumidor a través de un **análisis del acto de compra**.

Este estudio permite trabajar con muestras muy grandes y obtener información periódica de ellas. Su costosa estructura origina que sea realizado por institutos de investigación especializados, siendo imprescindible renovar y vigilar permanentemente a los componentes del panel.

El panel ACNielsen

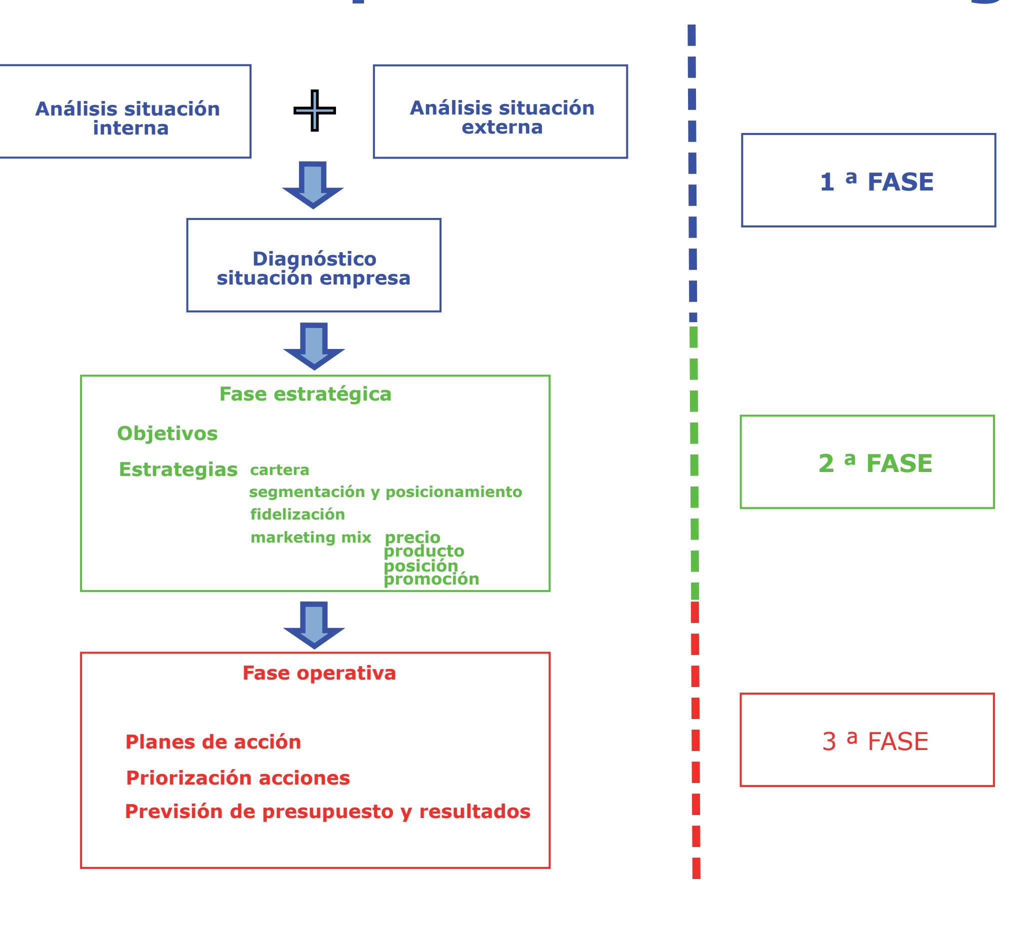
Entre los paneles de consumidores más destacados, está el elaborado por ACNielsen.

Proporciona información fundamental sobre los consumidores de todo el mundo, recogiendo datos sobre la compra en más de 125.000 hogares.

Sus primeros paneles en Estados Unidos datan de 1929. Los panelistas utilizan un lector óptico (HomeScan) para estudiar la cesta de la compra de los consumidores de un producto en términos de penetración, número de artículos, gasto total por visita y transferencia de compra.

Antes de lanzar un nuevo producto, las empresas planifican cuidadosamente los distintos aspectos: objetivos, estrategias, coste, duración, recursos necesarios, organización…

Plan de marketing es un documento formal en el que se estructura y detalla todo lo relacionado con la función de marketing de la empresa: análisis, planificación y ejecución.



Funciones

- Facilitar la consecución los objetivos de la empresa (rentabilidad, beneficios, crecimiento, competitividad, imagen corporativa…).

- Cohesionar al grupo humano de la empresa hacia la consecución de los distintos objetivos empresariales.

- Concretar las estrategias y acciones del departamento de marketing y velar por su coherencia con la estrategia corporativa.

Se estima que un 40% de las empresas españolas elaboran planes de marketing

Contenido

- Análisis y diagnóstico de la situación empresarial.

- Definición de objetivos y elaboración de estrategias.

- Desarrollo de las operaciones.

5. El análisis interno y externo

El **análisis interno** consiste en valorar si las estrategias de marketing que se están realizando, están contribuyendo a alcanzar los objetivos empresariales. Este análisis tiene como fin detectar las **debilidades y fortalezas** comerciales de la empresa.

El **análisis externo** se compone del **análisis del entorno** y del a**nálisis del mercado**. Aunque la situación del entorno macroeconómico (crisis, expansión…) condiciona en general la actuación de todas las empresas y debe tenerse en cuenta, el elemento más determinante del análisis externo es el mercado en el que opera la empresa.

-Estructura del mercado. Tamaño de la oferta, competidores, productos sustitutivos, canales de distribución…

-Naturaleza del mercado. Estudio de los segmentos del mercado: tipología, perfil, situación, comportamientos de compra…

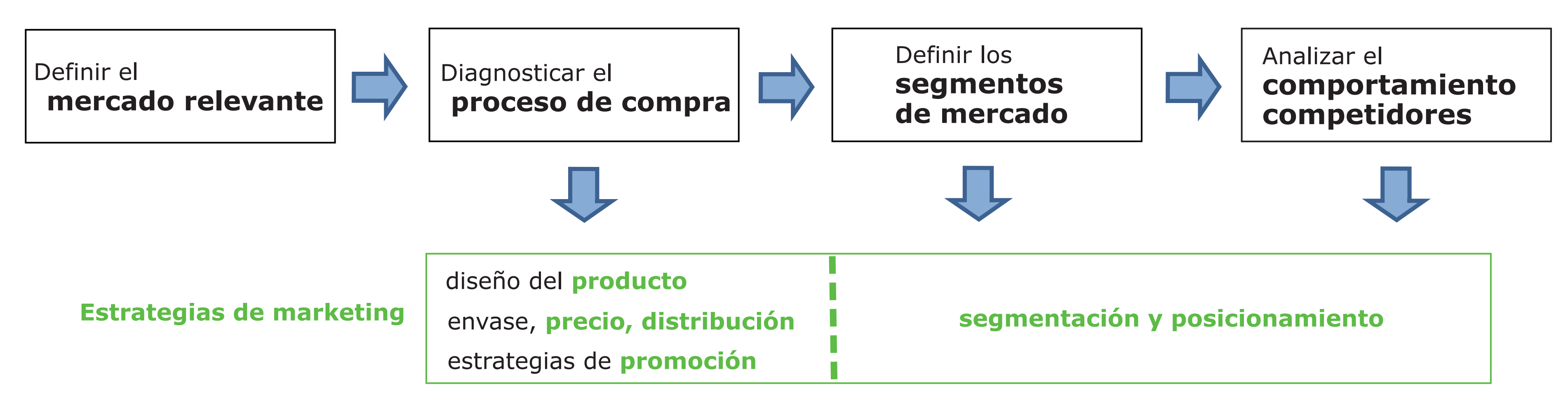
-Dinámica del mercado. Evolución en el tiempo de los distintos aspectos del mercado relevante para la empresa.

Análisis interno

La estrategia elegida… ¿es adecuada?
Los planes de acción realizados… ¿son eficaces? ¿y eficientes?

Análisis externo

Entorno macroeconómico (PIB, empleo, tipo de interés…).
Análisis del mercado: estructura, naturaleza y dinámica.



6. El diagnóstico de la situación.

Es una síntesis del análisis de la situación interna y externa de la empresa. Se concreta en el denominado análisis DAFO.

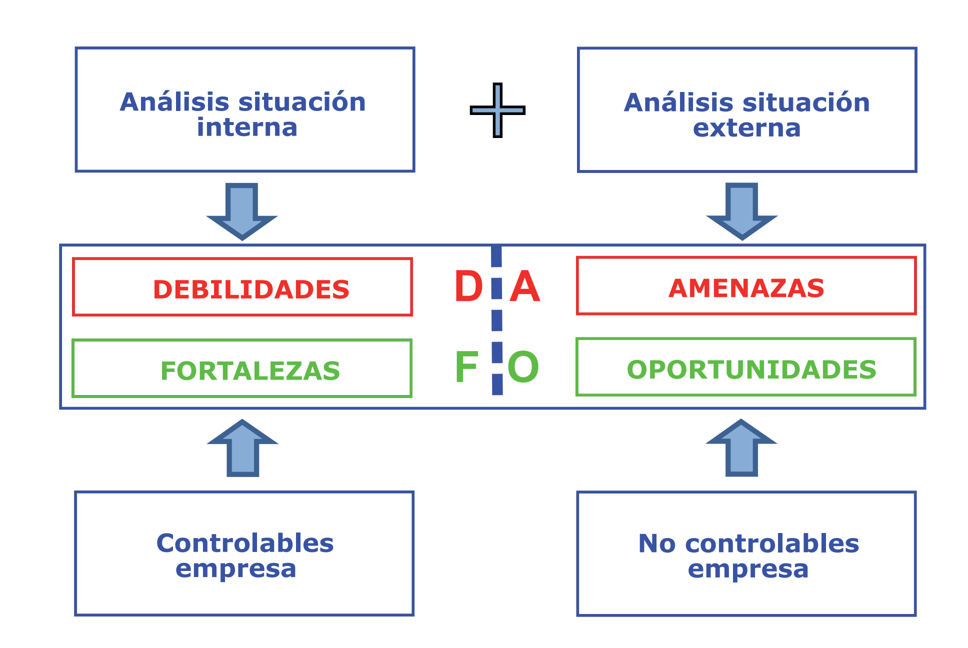
Del análisis externo se identifican las **oportunidades y amenazas** del entorno, que no pueden ser controladas por la empresa, y del interno las **fortalezas y debilidades**, que sí pueden ser modificadas.

Debe intentar utilizar sus puntos fuertes para aprovechar las oportunidades del mercado, y corregir sus debilidades para reducir las amenazas del entorno.

La ventaja competitiva

El objetivo es convertir las fortalezas en **ventajas competitivas** y evitar que las debilidades se transformen en **desventajas**.

Las empresas se esfuerzan en crear ventajas competitivas, pero para ser realmente efectiva una ventaja, debe ser difícil de igualar por la competencia y ofrecer la posibilidad de mantenerla en el tiempo



Ventaja competitiva

Ventaja que la empresa tiene respecto a los competidores. Puede ser ofrecer un producto del mismo valor que los competidores a un precio menor (ventaja comparativa en costes) u ofrecer un producto de mayor valor a un precio competitivo (ventaja comparativa en calidad-precio).

Análisis DAFO comercial

- **Debilidades**: factores internos de la empresa que pueden perjudicar el cumplimiento de sus objetivos.

- **Amenazas**: factores externos a la empresa que pueden perjudicar el cumplimiento de sus objetivos.

- **Fortalezas**: factores internos de la empresa que pueden favorecer el cumplimiento de los sus objetivos.

- **Oportunidades**: factores externos a la empresa que pueden favorecer el cumplimiento de sus objetivos.

7. La fase estratégica del plan de marketing

En esta segunda fase, se define hacia dónde se quiere ir (objetivos) y a continuación cómo se va a llegar (estrategias).

La fijación de objetivos

Definir los objetivos no es más que señalar hacia dónde queremos ir, las metas que deseamos alcanzar.

La estrategia de cartera

Una vez concretados los objetivos a alcanzar, se define la estrategia de marketing: cómo lo vamos a hacer. Cuando la empresa se enfoca a lograr objetivos de crecimiento, podemos representar las distintas opciones en función de la novedad de los productos y mercados.

- **Estrategia de penetración de mercado**. Se considera la más segura de las estrategias de crecimiento. Se puede lograr atrayendo clientes de la competencia o consiguiendo que nuestros clientes aumenten su volumen de compras.

- **Estrategia de desarrollo de nuevos productos**. Incorporación de nuevos productos a la oferta de la empresa, dentro de un mercado ya conocido. Pueden ser modificaciones de color, tamaño, forma…que adapten anteriores productos de la empresa a las nuevas necesidades de los clientes.

- **Estrategia de desarrollo de nuevos mercados**. Expansión geográfica del mercado o búsqueda de nuevos segmentos adaptando ligeramente los productos actuales.

- **Estrategia de diversificación**. Es una estrategia de mayor riesgo que las anteriores, ya que consiste en el lanzamiento de nuevos productos en mercados en los que no se está presente, por lo que la empresa no tiene experiencia ni en el producto, ni en el mercado.

Tipos de objetivos

Cuantitativos: ▲cuota de mercado, ▲volumen de ventas, ▲rentabilidad

Cualitativos: ▲imagen y reputación del producto o de la empresa.

	Productos actuales	Productos nuevos
Mercados actuales	**Penetración mercado**	Desarrollo nuevos productos
Mercados nuevos	Desarrollo nuevos mercados	Diversificación

Estrategia de crecimiento de cartera de productos (matriz de Ansoff)

Una vez elegida la estrategia en relación a la cartera (el producto y el mercado al que se dedicará), la empresa estudiará ese mercado concreto para escoger en qué segmentos estratégicos se centrará y cómo posicionará sus productos.

Criterios de segmentación

Segmentar un mercado es dividirlo en partes homogéneas, de forma que cada parte tenga características comunes. Esta partición se puede establecer mediante diversos criterios:

- Criterios sociodemográficos (sexo, edad, nivel de estudios…).

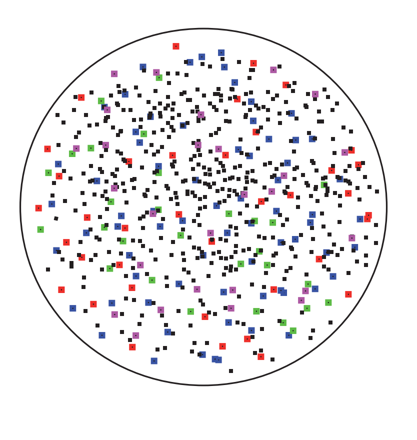
- Criterios socioeconómicos (ingresos, consumo, clase social…).

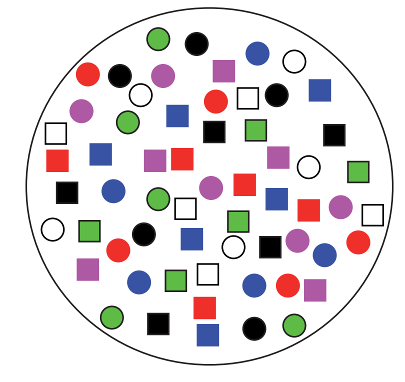
- Criterios psicográficos (personalidad, valores, estilo de vida…).

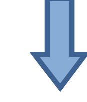
El mercado se compone de consumidores muy diversos



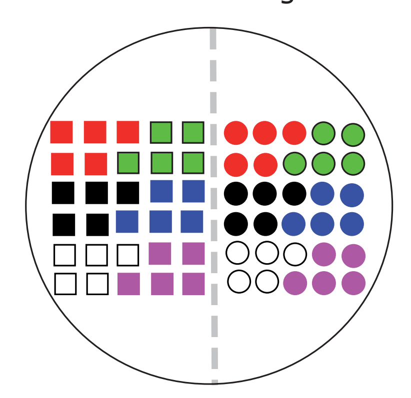
Las empresas lo estudian para conocerlo mejor

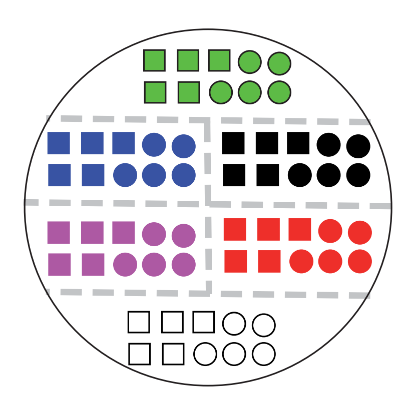






Por lo que lo dividen en segmentos homogéneos siguiendo diversos criterios





Target o público objetivo: segmento del mercado al cual la empresa dirige sus esfuerzos de marketing.

.

Los **objetivos de la segmentación** pueden ser:

- Hallar los segmentos de mayor rentabilidad para la cartera actual de productos.
- Identificar segmentos que presentan oportunidades de negocio no explotadas (nichos).

La estrategia postsegmentación

Una vez segmentado el mercado, se pueden seguir tres **tipos de estrategias**

- **Diferenciada**. La empresa se dirigirá a cada segmento de mercado con una estrategia diferente.

- **Indiferenciada**. Aunque ha detectado diversidad de clientes y de necesidades, se dirigirá a todos con idéntica estrategia.

- **Concentrada**. La empresa concentra sus esfuerzos en unos segmentos determinados.

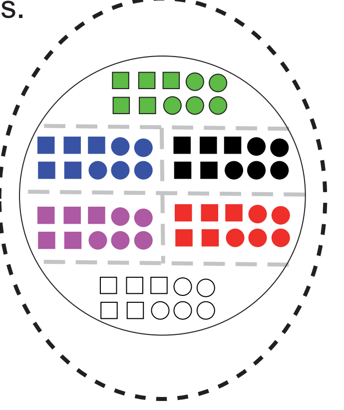
El marketing de nichos

"El marketing concentrado o marketing de nichos es una estrategia especialmente atractiva cuando los recursos de la empresa son limitados.

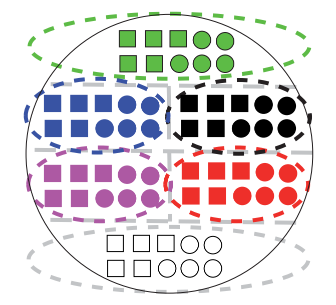
En vez de concentrarse en una pequeña parte de un gran mercado, la empresa se centra en una mayor parte de uno o unos pocos segmentos o nichos más pequeños.

Por ejemplo, Oshkowh Truck es el mayor productor del mundo de furgonetas de rescate para los aeropuertos y hormigoneras de carga frontal.
Tetra vende el 80 por ciento del pescado tropical del mundo y Steiner Optical captura el 80 por ciento del mercado de los prismáticos militares del mundo."

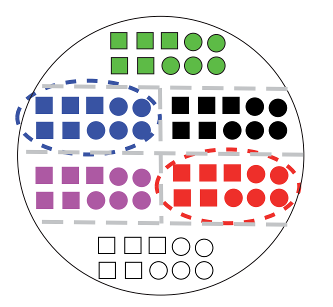
Kotler



Estrategia indiferenciada: misma estrategia para todos los segmentos



Estrategia diferenciada: distinta estrategia para cada segmento



Estrategia concentrada: concentración de esfuerzos estratégicos sólo en algunos segmentos.

La estrategia de posicionamiento consiste en definir **con qué imagen queremos que nos perciban los consumidores**. Se debe definir antes de realizar la estrategia de marketing mix y los planes de acción, para que sean coherentes con la imagen del producto que se quiere transmitir. Las empresas deben posicionar sus productos basándose en sus puntos fuertes: calidad, servicio, imagen…

El posicionamiento consiste en destacar los atributos distintivos del producto, las características que favorecerán que los consumidores lo prefieran a los de la competencia.

La **credibilidad** es importante para que la propuesta de valor de la empresa tenga efectos en la mente del consumidor

Posicionamiento: lugar que una marca o producto ocupa, frente a sus competidores, en la mente del consumidor.

El **reposicionamiento** implica cambiar la identidad de un producto, en relación a la identidad de los productos de la competencia, en la mente colectiva del mercado objetivo.

La batalla por la mente del consumidor

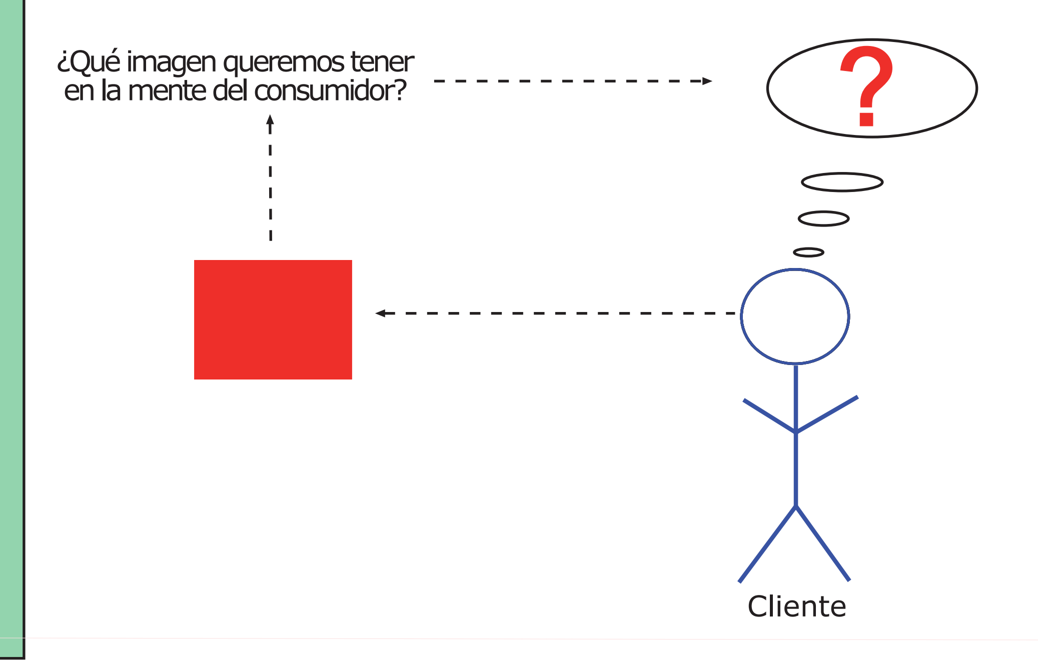
En un momento en el que el mercado pasaba de una era de productos hacia una era de imágenes y comunicación, los publicistas Ries y Trout (1972) introdujeron el concepto de posicionamiento: ganarían las empresas que mantuvieran una posición clara en la mente de los consumidores.

En **"Las 22 leyes inmutables del marketing"** (1993) dedican algunas al posicionamiento:

- **Ley de la mente**: es mejor ser el primero en la mente que el primero en el punto de venta.

- **Ley de la percepción**: el marketing no es una batalla de productos, es una batalla de percepciones.

- **Ley del enfoque**: el principio más poderoso es poseer una palabra en la mente de los consumidores.



Hace diez años estimaban que era cinco veces más caro captar un nuevo cliente que retenerlo, y además, un cliente insatisfecho contaba su mala experiencia a, por lo menos, diez personas (Peppers y Rogers 1999). En la actualidad con la proliferación de los foros de opinión en internet este impacto se ha multiplicado, por lo que cada vez son más las empresas que se plantean objetivos de fidelización.

El valor y la satisfacción del consumidor

Los clientes satisfechos suelen ser clientes leales: la clave para establecer relaciones duraderas con ellos es crear valor y satisfacción.

El cliente cada vez que compra realiza un análisis sopesando los distintos beneficios y costes de cada producto. De esta forma percibe y valora de forma distinta los productos ofertados en el mercado, eligiendo finalmente el producto con el que cree obtendrá un mayor valor. Una vez que el producto es consumido se origina una satisfacción, que es la que determina la fidelización.

Las empresas son muy conscientes de todo esto y calculan **el valor del tiempo de vida del cliente:** el valor de todo el flujo de compras que realizará durante el tiempo que sea cliente de la empresa.

Propuesta de valor: beneficios o valores que la empresa promete proporcionar a sus clientes para satisfacer sus necesidades.

Valor percibido por el cliente: valoración que realiza el cliente de los beneficios que obtiene de una oferta del mercado, respecto a las ofertas de la competencia.

Satisfacción del cliente: grado en que el rendimiento percibido se ajusta a las expectativas.

Satisfaccion y expectativas

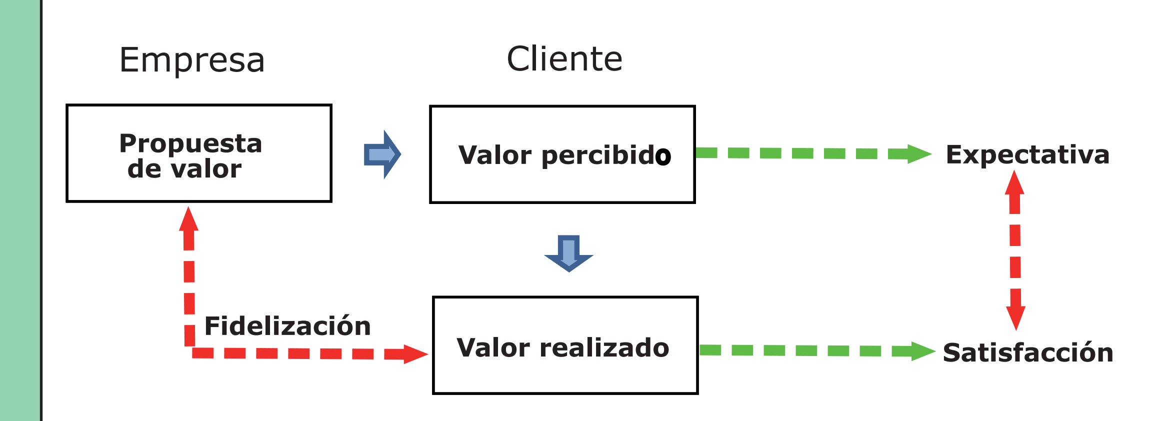
El cliente compara la satisfacción obtenida con las expectativas generadas por la propuesta de valor de la empresa.

Para no causar frustración, las empresas inteligentes **proponen únicamente lo que pueden satisfacer.**

Satisfacción ≥ expectativas → probable que cliente repita

Satisfacción < expectativas → probable que cliente no repita

La empresa automovilista Lexus estima que un cliente leal y satisfecho representa unas ventas a lo largo de su vida de unos 500.000 euros (**valor del tiempo de vida**).



11. El marketing relacional (CRM)

El marketing relacional se ocupa de intentar **crear relaciones adecuadas con clientes adecuados.**

La gestión de relaciones con los clientes (CRM) es una estrategia de negocio para seleccionar y gestionar los clientes con el fin de optimizar su valor a largo plazo, ya que los distintos tipos de clientes requieren distintas estrategias de relación.

Los principales aspectos del CRM son:

- Orientar la actividad de la empresa alrededor de los clientes.

- Conocer el valor que tiene cada cliente para la empresa.

- Dedicar más esfuerzo en conservar los clientes más rentables.

- Obtener la mayor información posible de los clientes con el fin desarrollar productos valiosos y atractivos.

Gestión de relaciones con el cliente: proceso global de construir y mantener relaciones rentables con los clientes mediante la entrega de un valor superior y una mayor satisfacción

Aunque es frecuente pensar que el cliente satisfecho sea fiel a la empresa, no siempre es así.

El **mercenario** es el tipo de cliente que más abunda, y la empresa debe valorar si le es rentable aumentar sus vínculos con él.

El **apóstol** es el cliente perfecto, y suele transmitir una imagen muy favorable de la empresa en su entorno.

	Clientes a corto plazo	**Clientes a largo plazo**
Escasa rentabilidad	**Desconocidos** menor potencial de beneficio	**Lapas** escaso potencial de beneficio
Elevada rentabilidad	**Mariposas** alto potencial de beneficio	**Amigos de verdad** máximo potencial de beneficio

Grupos de relaciones con los clientes (Reinartz y Kumar 2002)

Satisfacción \ Fidelidad	**No**	**Sí**
No	**Terrorista** insatisfecho e infiel	**Rehén** insatisfecho pero fiel
Sí	**Mercenario** satisfecho pero infiel	**Apóstol** satisfecho y fiel

Relación entre satisfacción y fidelidad de los clientes (Huete 1997)

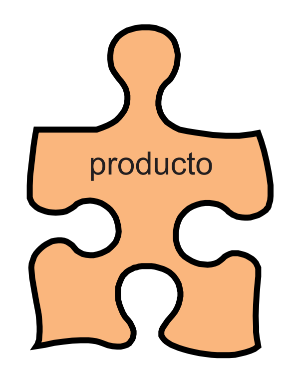
12. La estrategia funcional: el marketing mix

Consiste en seleccionar las herramientas de marketing que en cada caso concreto resulten más eficaces para lograr los objetivos marcados.

Esta combinación de herramientas es el **marketing mix**, una gran cantidad de variables que se suelen agrupar en torno a cuatro grandes áreas: el producto, el precio, la distribución y la promoción.

Son conocidas por las **4Ps** (Product, Place, Price and Promotion), siendo enunciadas por Jerome McCarthy en los años 60.

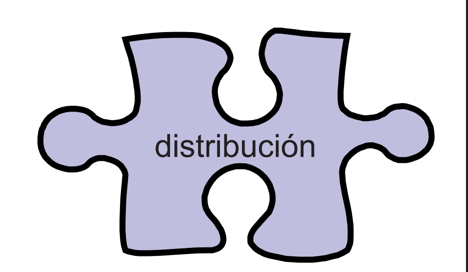
Marketing mix: conjunto de instrumentos controlables de marketing (producto, precio, distribución y promoción) que la empresa combina para lograr sus objetivos de marketing.



Producto: combinación de bienes y servicios que ofrece la empresa.

Características, servicios, diseño, calidad, nombre, logotipo, envase, marca…

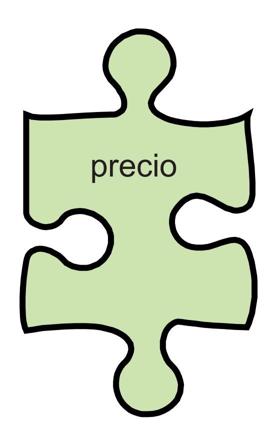
¿Qué vendo?



Distribución: actividades que logran que el producto esté disponible.

Canales, localización puntos de venta, transporte, logística…

¿Cómo se los haré llegar?



Precio: cantidad de dinero que el cliente tendrá que pagar para obtener el producto.

Estrategias de precios, créditos, período de pago, descuentos…

¿Cuánto pagarán por él?



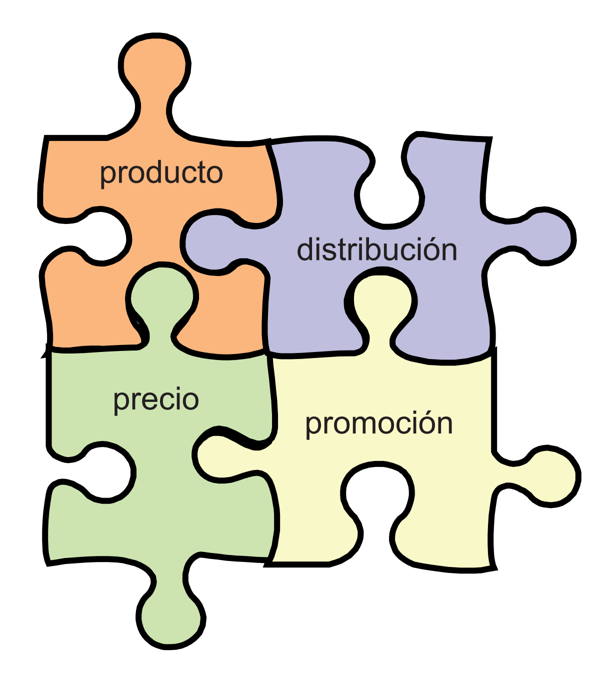
Promoción: actividades que comunican las ventajas del producto y persuaden a los clientes objetivo para que lo compren.

Publicidad, relaciones públicas …

¿Cómo lo conocerán?

13. Los planes de acción

La estrategia debe traducirse en **acciones concretas** para que la empresa logre los objetivos previstos. Si durante el desarrollo del plan de marketing se van diseñando las piezas del puzle, ahora es el momento de colocarlas adecuadamente y completar la figura.



Tipos de acciones concretas del plan de marketing:

- **Producto**. Nuevas marcas, ampliación o modificación gama, cambio de envase o calidad…
- **Precios**. Modificación precios, descuentos, condiciones de venta…
- **Distribución**. Cambios en los canales, mejoras en la logística, modificación rutas de venta…
- **Promoción**. Campañas concretas, contacto directo clientes y usuarios…

Hemos allanado el terreno, realizados los estudios técnicos…y ahora es el **momento de las acciones concretas**: ¡manos a la obra!

La ejecución

La empresa debe planificar y controlar cómo se ejecutan los planes de acción.

La **matriz de Eisenhower** es una herramienta que permite priorizar las decisiones estratégicas y los planes de acción atendiendo a su importancia y urgencia.

Importancia \ Urgencia	Alta	Baja
Alta	**Acciones prioritarias** implementación y control	**Vigilancia estratégica** analizar aumento de urgencia
Baja	Trasladar su realización a niveles operativos de la empresa	**"No pasa nada"** si no se ponen en marcha

Matriz Eisenhower de priorización de planes de acción

14. Presupuesto del plan de marketing

Al final todo tiene que traducirse a euros: cuantificar los gastos y los ingresos previstos para evaluar el éxito o fracaso del plan de marketing.

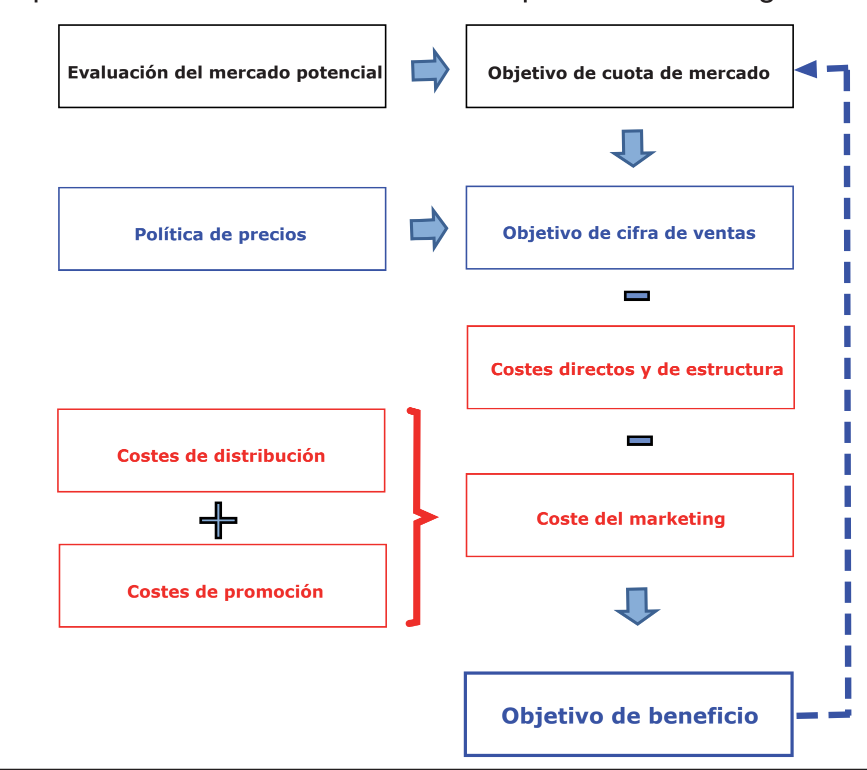
Fases de elaboración:

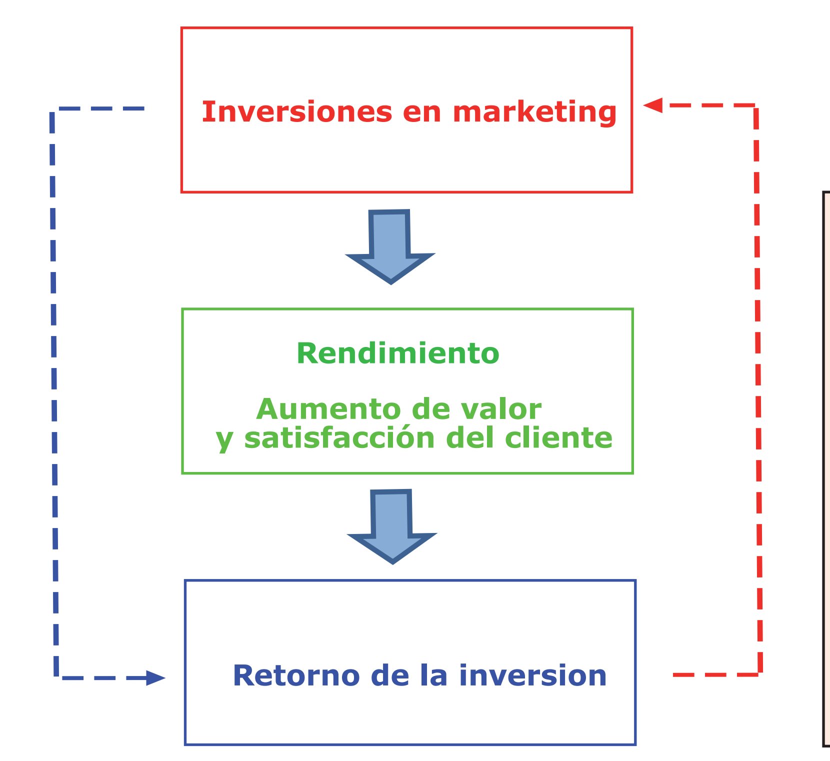
- Se estudia y estima el mercado potencial de la empresa, estableciéndose el objetivo de cuota de mercado en función de competidores y productos sustitutivos.

- Una vez fijada la política de precios se obtiene la cifra de ventas prevista.

- El margen bruto se halla descontando los costes directamente imputables a la fabricación del producto (proporcionales). Si también deducimos los costes de estructura (fijos) se determina el margen disponible para el marketing y el beneficio.

- Restando el coste estimado del marketing se obtiene el objetivo de beneficio, que tiene que ser coherente con el objetivo de cuota de mercado establecido.





El control del plan de marketing

Mide el grado de cumplimiento de los objetivos marcados. Tipos de control:

- **Control de los objetivos generales**. Verificar si han sido alcanzados.

- **Control de la rentabilidad**. Comprobar cómo está ganando dinero la empresa. Las empresas intentan medir el retorno de la inversión en marketing con el seguimiento de distintos indicadores como la sensibilidad a la marca, ventas, cuota de mercados…

- **Control de eficiencia**. Examinar el aprovechamiento de los recursos empleados.

- **Control estratégico**. Valorar el aprovechamiento de las oportunidades del mercado.

Marketing II

1. El producto. El ciclo de vida del producto.
2. Estrategias de marca (branding).
3. El precio. Estrategias de precios. Precios y competencia.
4. La distribución. Tipos de canales de distribución.
5. Estrategias de elección de canales.
6. La promoción. Publicidad y relaciones públicas.
7. Venta personal y promoción de ventas.
8. Marketing directo.
9. Marketing digital. Las 4 Ps del marketing digital.
10. Prosumer. Subastas.
11. Modelo Freemium. Long Tail.
12. Marketing viral. Gamevertising.
13. Marketing, ética y responsabilidad social. Marketing y sociedad.
14. Marketing y sostenibilidad medioambiental.



1. El producto

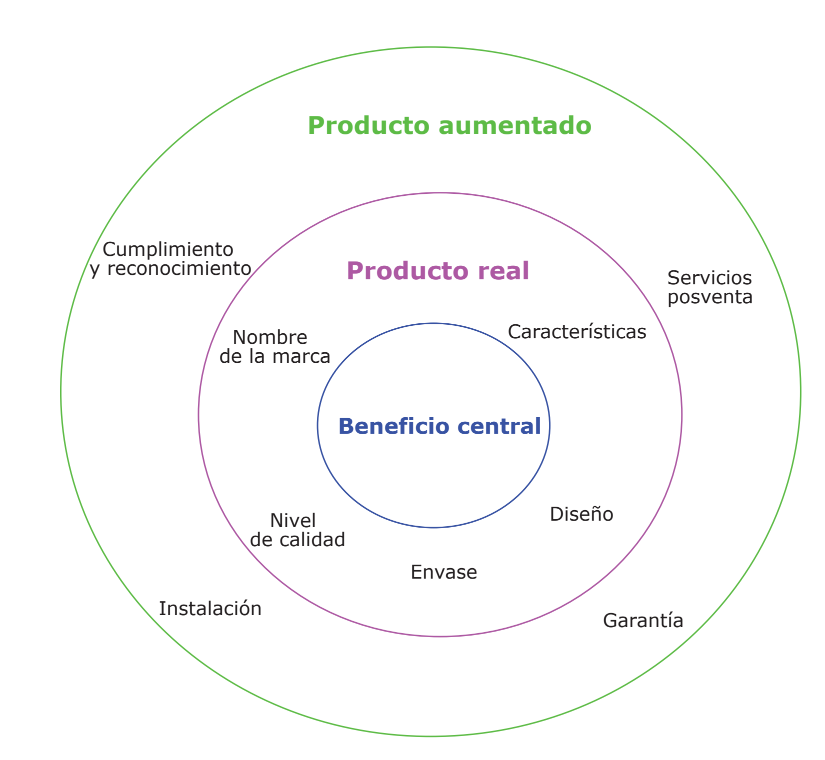
El producto es la combinación de bienes y servicios que ofrece la empresa al mercado.

Componentes del valor de un producto

- **Beneficio central**: atributos que tiene el producto que sirven para solucionar los problemas del cliente. ¿Qué está comprando realmente el consumidor?

- **Producto real**: diseño y desarrollo del producto para que cumpla su función básica.

- **Producto aumentado**: solución completa que aumenta la utilidad y proporciona la experiencia más satisfactoria.



Los tres niveles del producto (Kotler 2008)

Decisiones sobre el producto

- **Atributos del producto**. Calidad, características, estilo y diseño.

- **Estrategia de marcas (branding)**. La marca es una parte importante del producto, por lo que la creación de marcas añade valor al mismo, ya que ayuda a los consumidores a identificar productos que puedan interesarlos.

- **Envase (packaging)**. Ha pasado de tener únicamente la función de almacenar y proteger, a convertirse en una herramienta imprescindible de marketing.
  Los consumidores exigen el uso de envases sostenibles con el medio ambiente.

- **Etiquetado**. Identifica al producto y a la marca, describe características y en ocasiones lo promociona.

- **Servicios de apoyo al producto**. Los servicios de apoyo antes y después de la compra, cada vez tienen más peso en el valor total de un producto.

Marca: un nombre, un término, un símbolo, un diseño, o una combinación de los anteriores que identifica los productos o servicios de un vendedor, o grupo de vendedores, y que los diferencia de los competidores. **Kotler**

Envase (packaging): actividades de diseño y producción del envase o envoltorio de un producto.

Atributos del producto → **Creación de la marca** → **Envase** → **Etiquetado** → **Servicio de apoyo al producto**

Decisiones sobre el producto

El ciclo de vida de un producto

Fases del ciclo vital de un producto típico:

- **Nacimiento y desarrollo**. Fase previa a la salida al mercado, la empresa invierte dinero en desarrollar la idea. Sólo existen gastos, no hay ningún ingreso.

- **Introducción en el mercado**. Comienzan las ventas pero tardan en aparecer los beneficios, debido a los elevados gastos en promoción y publicidad.

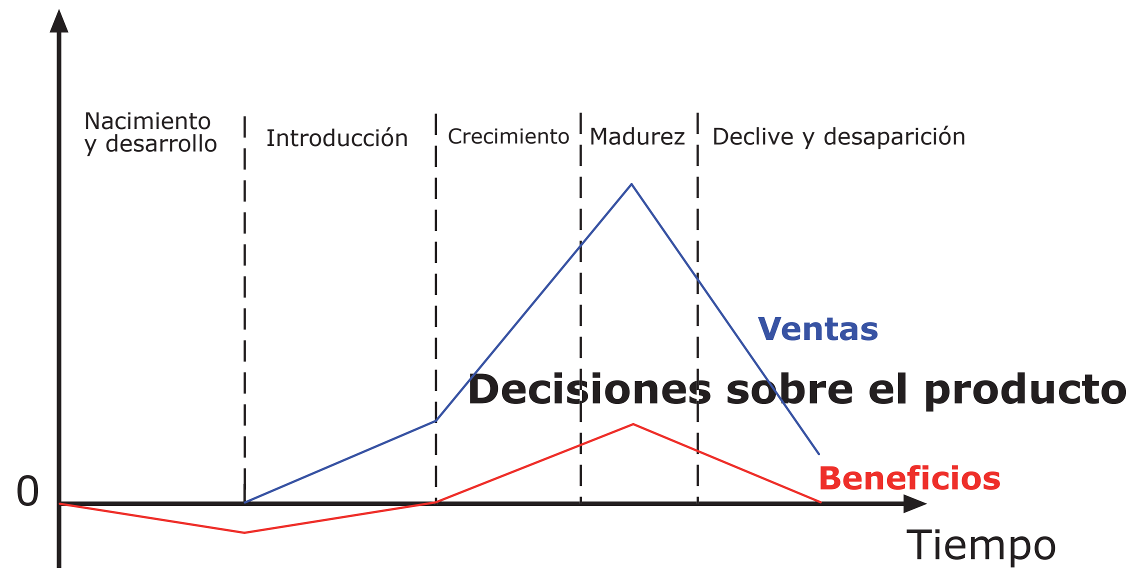
- **Crecimiento**. El producto es aceptado: ventas y beneficios aumentan.

- **Madurez**. El crecimiento de ventas y beneficios se ralentiza hasta llegar a un máximo. Después comienza el descenso.

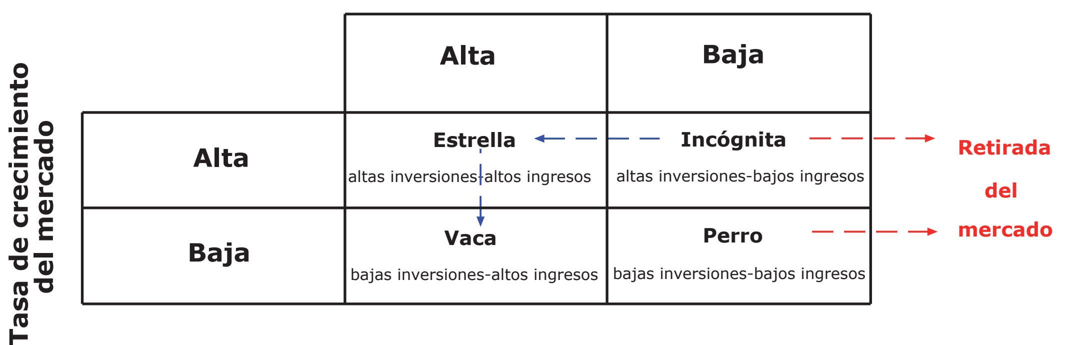
- **Declive y desaparición**. Caída de presencia en el mercado, disminución continua de ventas y beneficios hasta que la empresa decide retirarlo.

Ciclo de vida: evolución de las ventas y beneficios de un producto a lo largo de su vida.





Decisiones sobre el producto



Matriz crecimiento-participación (Boston Consulting Group 1970)

La **matriz BCG** define varios tipos de productos:

- **Estrellas**: rápido crecimiento y alta participación en el mercado. Son líderes en el negocio, exigen y generan grandes cantidades de efectivo. Una vez que se frena el ritmo de crecimiento se pueden convertir en vacas lecheras.

- **Vacas lecheras**: crecimiento y participación altos en el mercado. Suelen requerir inversiones bajas y siguen manteniendo altos rendimientos. Frecuentemente son el sustento de muchas empresas.

- **Perros**: crecimiento y participación bajos en el mercado. Si no generan liquidez suele ser más rentable retirarlos.

- **Incógnitas**: alto crecimiento y baja participación en el mercado. Requieren altas inversiones pero generan poco beneficio, pueden convertirse en estrellas o ser retirados.

2. Estrategia de marca (branding)

Para muchas empresas la marca es su activo más importante, por lo que su gestión es crítica.

Las decisiones respecto a la marca son:

- Posicionamiento

Continuamente las empresas comunican su posicionamiento a los consumidores. Éste puede estar basado únicamente en atributos (nivel bajo), estar centrado en los beneficios deseados (nivel medio) o fijarse en función de valores y creencias (nivel alto).

- Elección de nombre

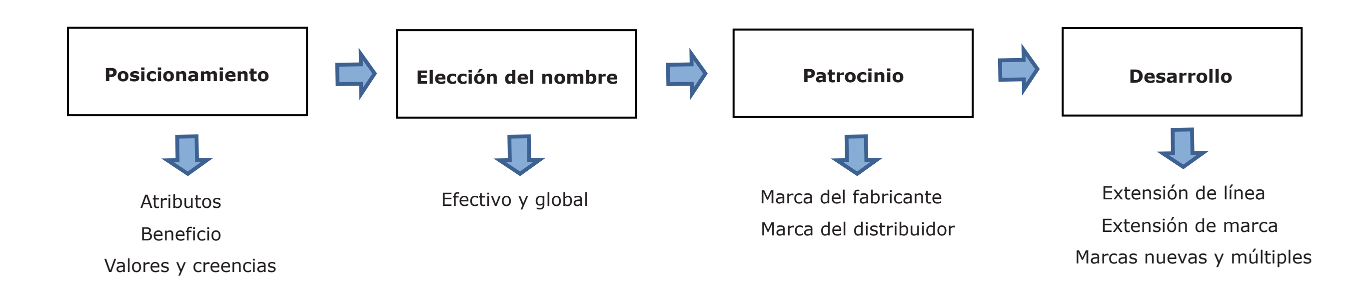
Es recomendable elegir nombres cortos, fáciles de pronunciar, reconocer y recordar. Deben ser fácilmente traducibles e interpretables.

- Patrocinio

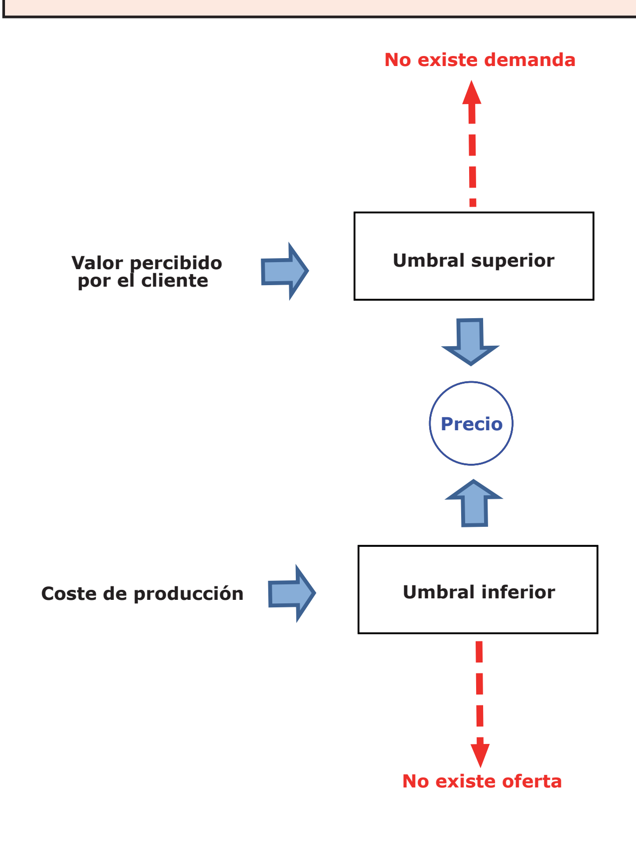
El fabricante puede sacar al mercado un producto con su marca o venderlo a distribuidores que le ponen su propia marca (marca blanca o marca de distribuidor).

- Desarrollo

En la fase de desarrollo de su marca, la empresa puede realizar: extensión de línea (ampliar la marca a productos similares a los existentes), extensión de marca (ampliar la marca a una nueva categoría de productos), marcas nuevas y múltiples (marcas nuevas para categorías nuevas o marcas distintas para categorías existentes)



Capital de marca: efecto positivo que tiene en la respuesta de los consumidores el hecho de conocer y valorar una marca.



Categoría del producto

Nombre de la marca	Existente	Nuevo
Existente	Extensión de línea	Extensión de marca
Nuevo	Marcas múltiples	Nuevas marcas

Estrategias de desarrollo de la marca

La fijación del precio de un producto es el origen de los ingresos, la única variable del marketing mix que no implica un coste. Su relevancia para la empresa es vital por:

- Es decisivo para obtener beneficios.
- Se convierte en muchos casos en el factor determinante de compra.
- Origina profundos efectos psicológicos en los compradores.

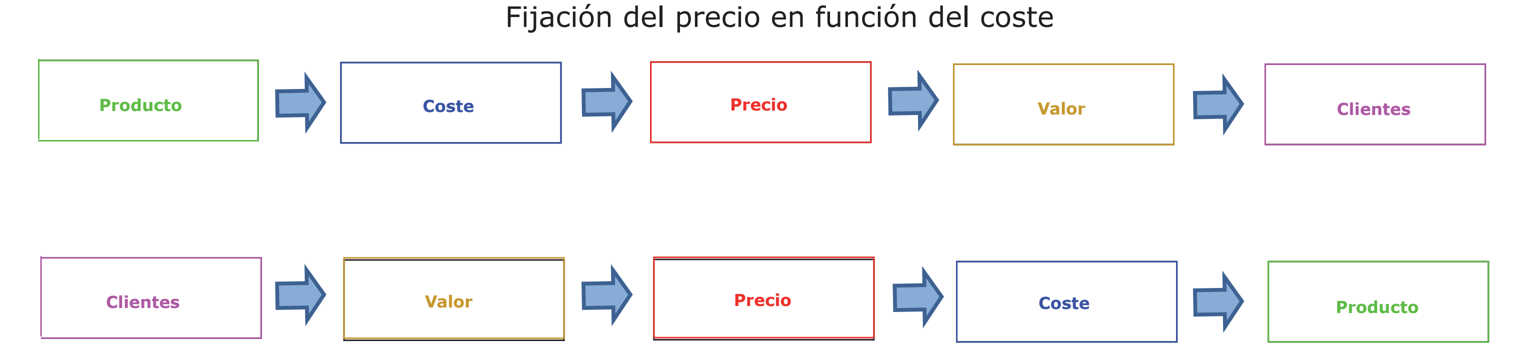
Los umbrales del precio

El precio que cobrará la empresa se encontrará entre dos márgenes. Por una parte no puede cobrar un precio superior al valor que percibe el cliente, ya que no existiría demanda para ese precio. Pero, para que la empresa pueda sobrevivir a largo plazo debe obtener beneficios, por lo que el precio debe ser superior al coste de producción, ya que de otra forma no existiría oferta.

¿Partimos del valor o del coste?

La empresa puede fijar el precio en función del coste: diseña un producto, calcula sus costes, establece un precio y el departamento de marketing convence al consumidor de que el producto “vale” ese precio.

Otra estrategia es fijarlo en función del valor: estudia las necesidades del cliente y el valor que le daría a satisfacer esas necesidades, se determina el precio en relación a ese valor y se ajustan a ese precio el diseño y costes del producto



Fijar los precios en función **del valor** implica partir de **las percepciones** que tiene los compradores del valor.

Fijarlos en función **del coste** es partir **de** los costes de producción, distribución y venta.

Estrategias de precios

El precio de un nuevo producto puede seguir dos principales estrategias:

- **Penetración**. La empresa fija un precio reducido con el fin de alcanzar un gran número de consumidores y aumentar su cuota de mercado.

- **Descremación**. La empresa vende menos cantidad pero a un precio muy alto. Al fijar un precio elevado se apunta a las capas de consumidores que están dispuestos a pagar más. Es la estrategia habitual con producto innovador y sin sustitutos cercanos de calidad.

Estrategia de precio y ciclo de vida del producto

El precio de un producto sufre variaciones a lo largo de su vida, podemos representar su evolución gráficamente:

Precios y ciclo del producto

En la **fase de introducción**, las personas que compran los productos innovadores suelen tener más insensibilidad al precio, por lo que asumen bien precios elevados.

En la **fase de crecimiento** el producto ya es conocido y las empresas compiten ajustando precios e intentando ganar cuota de mercado.

En la **fase de madurez** el precio se fija en un valor medio y estable, que será el precio habitual del producto.

En la **fase de declive** la única forma de evitar incurrir en pérdidas es reducir precios y márgenes, llegando a un límite en el que no es rentable ofrecer el producto.

Precios y competencia

Un elemento determinante para fijar el precio puede ser la **competencia** en el sector:

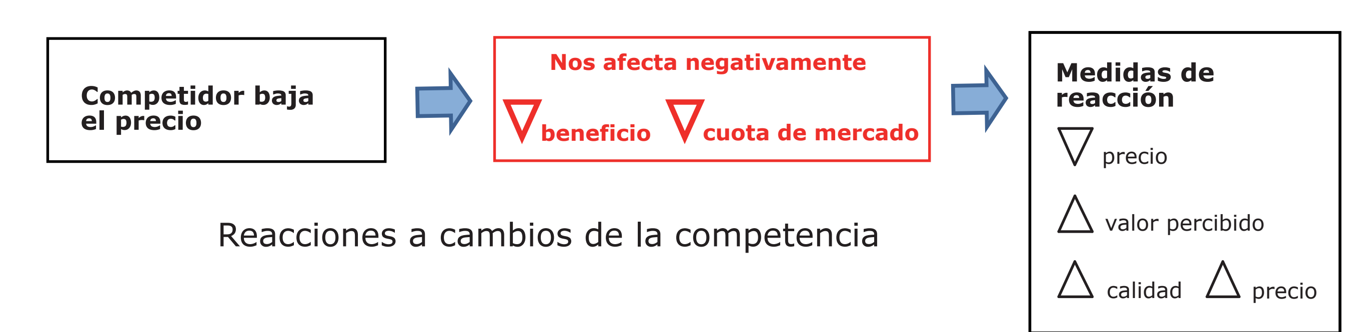
- La empresa fija un precio **inferior** al de la competencia. El fin puede ser aumentar la cuota de mercado o compensar una diferencia negativa de calidad respecto la competencia. En otras ocasiones puede ser la estrategia de la empresa más fuerte para eliminar competencia.

- La empresa fija un precio **similar** al de la competencia. Se suele dar en mercados con productos homogéneos dominados por una empresa líder que marca el precio de referencia. También puede provenir de pactos ilegales de precios (explícitos o implícitos) típicos de modelos de mercado oligopolistas.

- La empresa fija un precio **superior** al de la competencia. Esta estrategia sólo es sostenible si realmente el consumidor percibe un valor superior en el producto, respecto a lo ofrecido por la competencia.

Reacciones ante los cambios de precio

En un mundo cada vez más abierto y competitivo la estrategia de precios se ha vuelto muy dinámica y las empresas continuamente revisan sus posiciones en función de los movimientos de la competencia.



Reacciones a cambios de la competencia

Psicología de los precios

El consumidor percibe como más rebajados los precios finalizados en nueve. Esta medida pierde eficacia si se utiliza de forma masiva.

.

La estrategia de la garantía de igualación de precios

Internet ha facilitado la comparación de precios, pero muchos consumidores no quieren o pueden estar constantemente contrastándolos. Algunas empresas para ganarse la confianza del consumidor, garantizan el pago de la diferencia si el consumidor encuentra un establecimiento que venda más barato.

Si la empresa se ve afectada por una política agresiva de precios, se planteará las siguientes **estrategias**:

- **Reducción de precios**. Puede derivar en una guerra de precios, la empresa debe valorar si tiene una estructura de costes más eficiente para imponerse.

- Mantener el precio pero **aumentar el valor percibido** por los clientes.

- **Aumentar la calidad y subir el precio** para diferenciarse de la competencia. La subida del precio es para compensar la reducción de márgenes por la inversión.

4. La distribución

Las empresas se asocian con otras en cadenas más o menos largas que permiten el **acercamiento del valor al cliente.**

Canal de distribución: ruta a través de la que los fabricantes ponen a disposición de los consumidores los productos.

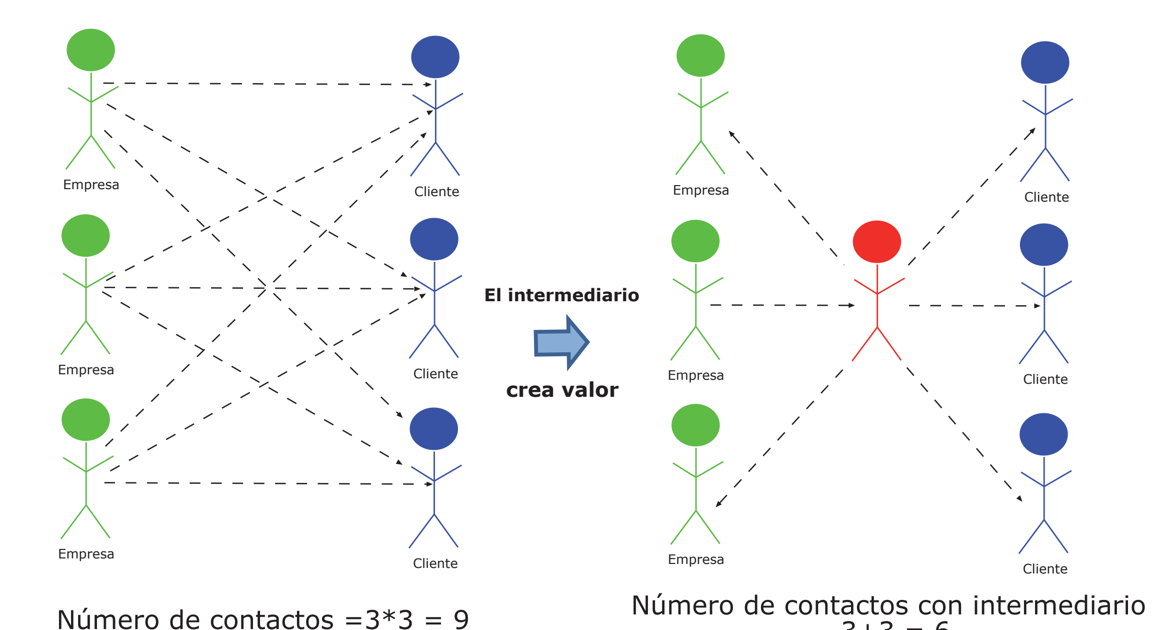
El intermediario crea valor

El aumento del coste consecuencia de la utilización de canales de distribución, se justifica por el valor creado.

Si la empresa utiliza un sistema de marketing directo con los consumidores, el número de contactos necesarios se multiplica.

La utilización de un intermediario reduce el número de contactos necesarios, ahorrando considerablemente los costes de llevar el producto a cada consumidor.

Al lograr que los productos estén disponibles para los consumidores, los miembros del canal de distribución crean valor, eliminando las diferencias de tiempo, lugar y propiedad



Funciones de los canales de distribución:

- **Acercar el producto al consumidor**. El canal alcanza lugares que no serían rentables para el productor.

- **Establecer contacto directo con el consumidor**. Ofrecen servicios de valor añadido: posventa, financiación a medida…

- **Informar a los consumidores** sobre características de los productos y a los fabricantes sobre la situación del mercado y la demanda actual.

- **Financiar** la adquisición de los productos y el coste de puesta en funcionamiento del canal.

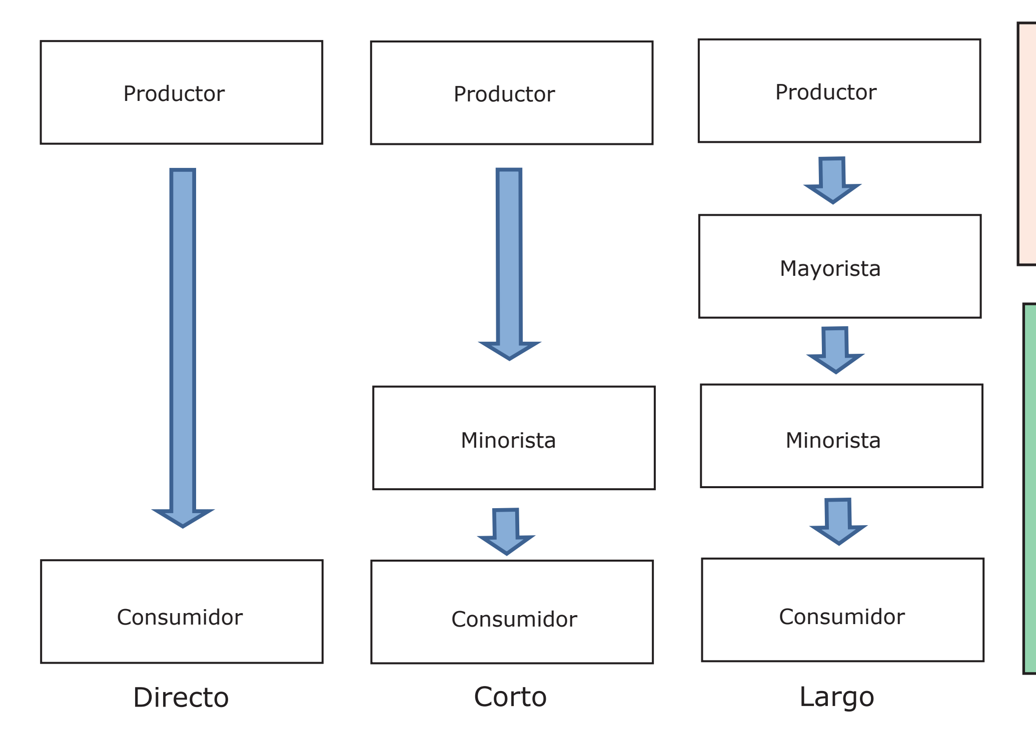
- **Reducir los costes** mediante la disminución del número de contactos y el empleo de economías de escala.

- **Negociar**. Intervienen en la fijación de precios finales al consumidor, unas veces asesorando, otras imponiendo sus condiciones.

- **Asumir los riesgos** propios de realizar la labor de intermediación.

Tipos de canales de distribución

Las empresas utilizan diferentes canales para acercar su producto a los consumidores.



Minorista (detallista): intermediario dedicado a las actividades de venta directa a los consumidores.

Mayorista: intermediario dedicado a actividades de venta a minoristas o a consumidores industriales.

El **canal directo** no tiene intermediarios, la empresa vende directamente al consumidor controlando todo el proceso.

En el **canal corto** aparece el **minorista** y en el **canal largo** se le suma el **mayorista**.

Algunas empresas deciden emplean únicamente un tipo de canal, mientras otras optan por una **estrategia multicanal**.

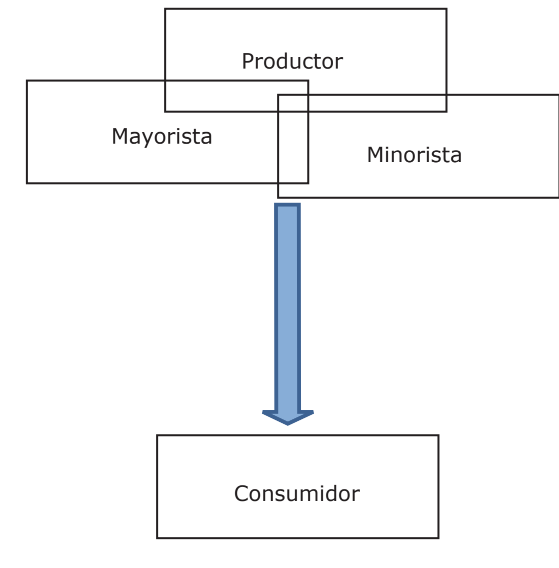
El sistema vertical de distribución

Es una estructura en la que productores, mayoristas y minoristas operan como un servicio unificado. Se puede originar porque uno de las empresas del canal es la propietaria, o ejerce un gran control sobre los demás miembros. Se pueden distinguir los siguientes tipos de sistemas verticales:

- **Corporativo**. Única propiedad de las fases de producción y distribución (Inditex o Luxottica).

- **Contractual**. Empresas independientes unidas y coordinadas mediante contratos.
  La franquicia es un modelo frecuente, pero no el único de sistema vertical contractual.

- **Administrado**. Una empresa grande con mucho poder de negociación controla todo el canal, sin necesidad de ser propietaria, ni de existencia de contratos explícitos.



5. Estrategia de elección de los canales

Decidir bien el canal es de gran importancia para la empresa, ya que el mejor producto puede fracasar si no tiene una distribución adecuada. La elección está condicionada por múltiples factores, algunos importantes son:

- **Características de los consumidores**. La empresa valora cómo es su público objetivo y qué necesidades tiene. En la elección del canal se sopesan los costes de satisfacer esas necesidades y las expectativas de los clientes en cuanto al precio.

- **Características de los productos**. Productos perecederos o frágiles requieren canales muy distintos a bienes como electrodomésticos o automóviles.

- **La competencia**. Se podrán utilizar o no, los mismos canales empleados por la competencia, en función de la estrategia de la empresa o del tipo de producto.

La "estrategia Ferrero"

Cuando llega el verano, Ferrero opta, por retirar unos meses sus bombones del mercado (Ferrero Rocher y Mon Cheri) y reponerlos en otoño.

Tanto en el momento de la retirada, como en el de la reincorporación la empresa aprovecha para hacer campañas de comunicación transmitiendo la importancia de conservar el 100% de la calidad del producto

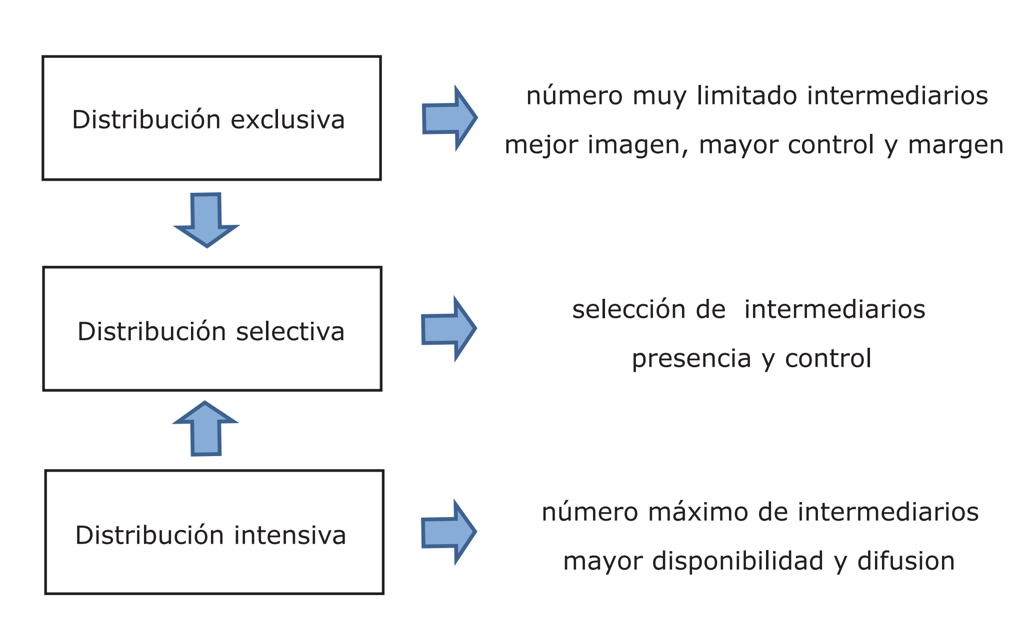
Las estrategias de distribución

En función de los medios utilizados (número de intermediarios) la empresa puede definir tres tipos de estrategias:

- **Distribución intensiva**. Oferta del producto en el mayor número de puntos de venta posibles. Se emplea con productos masivos de consumo (bebidas, alimentación...), con el fin de que estén disponibles en el lugar y en el momento requeridos.

- **Distribución exclusiva**. Concesión de la distribución a un número muy limitado de intermediarios. Frecuente en productos de lujo (automóviles, ropa...) tiene como objetivo un mayor control del proceso y obtener mayores márgenes mediante la potenciación de la imagen de marca.

- **Distribución selectiva**. Distribución mediante un número seleccionado de intermediarios en función de sus capacidades y servicios de valor añadido. La empresa intenta obtener algunas de las ventajas de la distribución exclusiva, sin renunciar a alcanzar una gran presencia en el mercado. Es una forma muy habitual en electrodomésticos, muebles, televisores…



6. La promoción

La empresa crea un producto que satisface las necesidades del cliente, le fija un precio adecuado y lo pone a su disposición. La etapa final del proceso es comunicarle su existencia y persuadirle para su compra.

Para **comunicar su propuesta de valor,** utiliza diversas **herramientas**:

- **Publicidad**. Comunicación no personal pagada por una empresa identificada, con el fin de presentar y promocionar sus productos.

- **Promoción de ventas**. Acciones a corto plazo para impulsar la compra.

- **Relaciones públicas**. Construcción de buenas relaciones para crear una imagen corporativa positiva.

- **Venta personal**. Actuaciones de los vendedores de la empresa (fuerza de ventas), para establecer relaciones con clientes y cerrar ventas.

- **Marketing directo**. Contacto sin intermediarios con los clientes, con el fin de obtener respuestas inmediatas y crear una relación duradera.



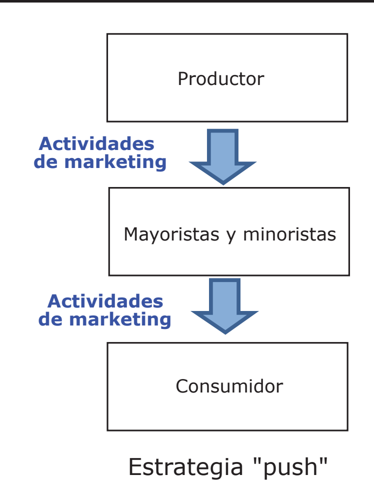
Herramientas de la comunicación de marketing integral

La comunicación de marketing integral (CMI), intenta transmitir un mensaje claro, coherente y atractivo sobre la organización y sus marcas, integrando y coordinando todos sus canales de comunicación.

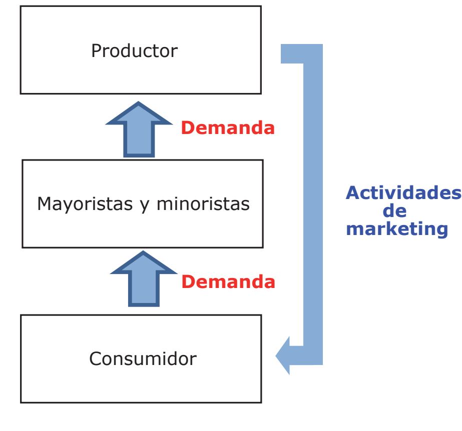
Estrategias del mix de comunicación

- **Estrategia "push"**. La empresa "impulsa" el producto mediante actividades dirigidas a minoristas y mayoristas del canal, que lo ofrecerán y promocionarán a los clientes finales. Empleo de venta personal y de promoción comercial.

- **Estrategia "pull"**. La empresa dirige su marketing de comunicación hacia el cliente final, con la esperanza de que demanden su producto a los intermediarios (la demanda "tira" del producto a través del canal). Las herramientas utilizadas son la publicidad y la promoción.



Estrategia "push"



Estrategia "pull"

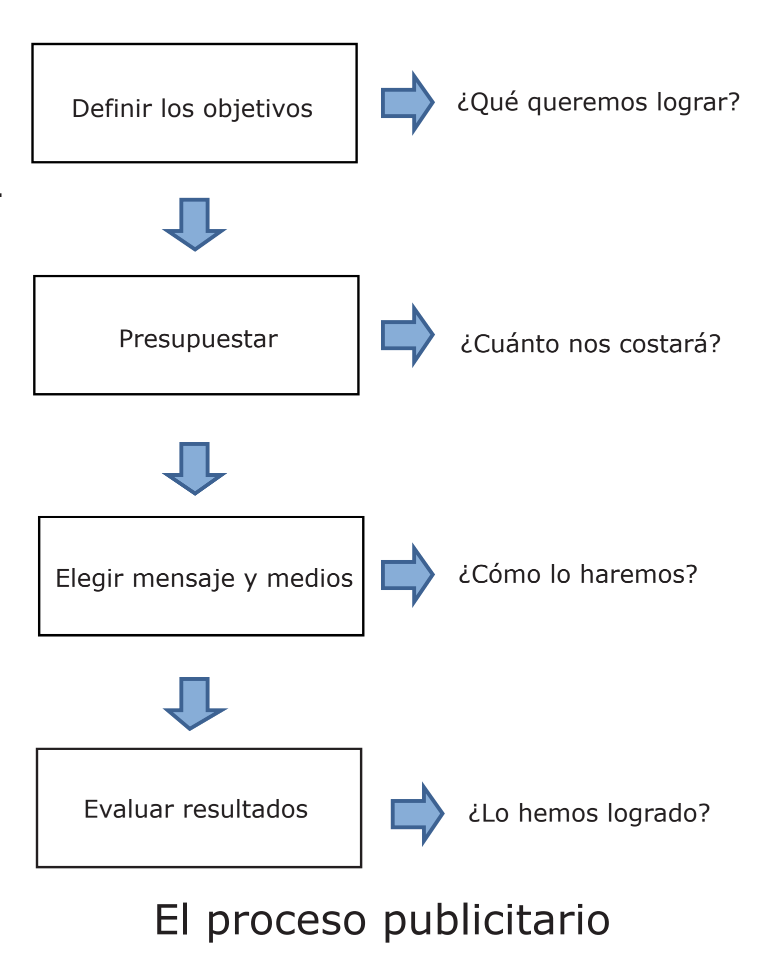
La **publicidad intenta**, de una forma impersonal y pagada, informar, persuadir y recordar a los consumidores que existe un producto.

- **Definición de objetivos**. Deben de ser coherentes con los del plan de marketing, basados en el posicionamiento elegido por la empresa y enfocados al segmento de mercado seleccionado.

- **Fijación del presupuesto**. Estimación de la cantidad que debe asignar la empresa para alcanzar los objetivos propuestos. Se deben tener en cuenta factores como el ciclo de vida del producto, la competencia del sector y los resultados y objetivos perseguidos.

- **Mensaje y medios**. Los consumidores al comprar un producto buscan adquirir bienestar y experiencias, por lo que cada vez se fijan más en los beneficios de un producto y menos en sus características concretas. Se analizará cuál es el medio más eficaz para contactar con el público objetivo de la campaña publicitaria.

- **Evaluación**. La eficacia se mide por el grado de cumplimiento de los objetivos definidos.



El proceso publicitario

La **publicidad** se utiliza para promover la imagen del producto y de la marca, mientras que las **relaciones públicas** tienen como fin mejorar la imagen corporativa de la empresa.

El **merchandising** es la publicidad realizada en el punto de venta mediante carteles, pancartas, folletos…

Favorece el impulso de compra pero puede crear saturación.

Las relaciones públicas

No tienen como objetivo inmediato lograr ventas, se encargan de crear un clima favorable y mejorar la imagen corporativa:

- Relaciones directas con los medios de comunicación. Notas y ruedas de prensa, entrevistas, reportajes...

- Patrocinio y mecenazgo. Financiación de acontecimientos de carácter cultural, deportivo, social, educativo… El patrocinio busca más el objetivo comercial y de imagen, mientras el mecenazgo tiene fines más altruistas.

- Relaciones con instituciones públicas. Las empresas se relacionan de forma continua con todo tipo de organismos públicos.

7. Venta personal y promoción de ventas

La empresa se relaciona “cuerpo a cuerpo” con los clientes mediante la **venta personal**, que es la relación de los vendedores con los clientes potenciales.

La venta personal se realiza mediante la **fuerza de ventas**.

Etapas del proceso de venta:

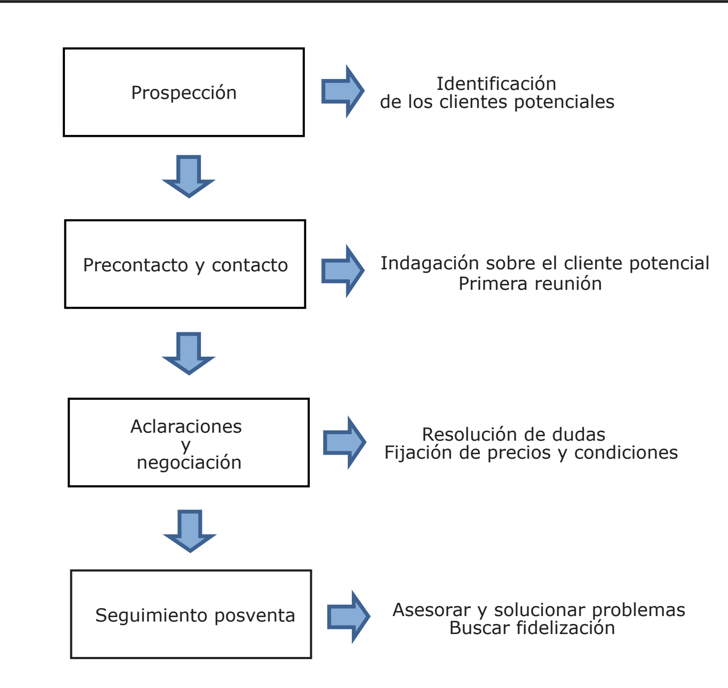
- **Prospección**. Los vendedores deben buscar activamente a los clientes potenciales adecuados. Una vez determinados, deben clasificarlos en función de parámetros como la capacidad financiera, localización…con el fin de poder discriminar, entre los clientes potenciales de interés y los que no lo son.

- **Precontacto y contacto**. Antes de la toma de contacto, los vendedores deben recabar toda la información relevante con el fin de diseñar la mejor estrategia.

- **Aclaraciones y negociación**. Una vez presentado el producto, el vendedor aclara todas las dudas que le planteen y se inicia un proceso de negociación en lo relativo a precios, descuentos y condiciones del servicio.

- **Seguimiento posventa.** Si la venta se cierra, el vendedor realiza tareas de asesoramiento y resolución de problemas, para aumentar la satisfacción del cliente y lograr su fidelización.

Venta personal: Brazo interpersonal del mix de comunicación. Kotler



El proceso de venta personal

La promoción de ventas

Son acciones concretas a corto plazo para incentivar la compra de un producto:

- **Carácter temporal**. Está claramente acotada, no es una oferta permanente.

- **Busca reacción.** Es un medio de acción a corto plazo que busca una respuesta inmediata.

- **Coherente con los objetivos del plan de marketing**. A corto plazo no significa improvisada, ni aislada del resto de la planificación.

Herramientas de la promoción de ventas:

-Destinadas al consumidor. Premios, sorteos, cupones, descuentos, muestras…

-Destinadas a los distribuidores. Productos gratuitos, descuentos, concursos…

-Destinadas al mercado corporativo. Ferias, convenciones, concursos de ventas…

8. El marketing directo: la comunicación “uno a uno”

La saturación de la publicidad en los medios tradicionales y la necesidad de medir con más exactitud la rentabilidad de las estrategias de comunicación, han motivado que las empresas hagan más esfuerzos en desarrollar un contacto directo con sus clientes.

Ventajas del marketing directo

Para los **compradores** el marketing directo es cómodo, fácil, privado, inmediato e interactivo. Además el consumidor tiene mayor control, escogiendo el grado de profundidad en el que quiere conocer un producto.

Para los **vendedores** es un método flexible, con costes bajos, muy eficiente e ideal para crear relaciones con los clientes.

Formas de marketing directo

Formas de marketing directo

Las empresas emplean distintos soportes para establecer el contacto directo:

- **Mailing**. También llamado “correo directo”, consiste en enviar de forma personalizada información publicitaria por correo postal o electrónico. El uso de correo masivo no deseado “spam” (“correo basura”), puede perjudicar la imagen de la empresa.

- **Buzoneo**. A diferencia del mailing no se conoce el nombre ni la dirección del consumidor, por lo que se realiza de forma masiva.

- **Catálogos**. Utiliza catálogos impresos, en vídeo o electrónicos. Curiosamente, recientes investigaciones apuntan a que los clientes que reciben los catálogos impresos en sus domicilios, realizan, a continuación muchas compras on-line de esos productos anunciados.

- **Telemarketing**. Es la utilización del teléfono para vender directamente a los clientes. Cuando es excesivo e involuntario, el consumidor lo percibe como “llamada basura”.

- **Publicidad de respuesta directa.** Uso de anuncios en televisión, internet, radio…en que se facilita un número de teléfono y se trata de persuadir al consumidor a que llame inmediatamente (teletiendas, canales comerciales…).

- **Medios interactivos.** En los últimos años el marketing directo ha sufrido una revolución con el marketing por teléfono móvil (SMS, MMS…) y las descargas de audio (podcast) y vídeo (vodcast) en dispositivos electrónicos portátiles.

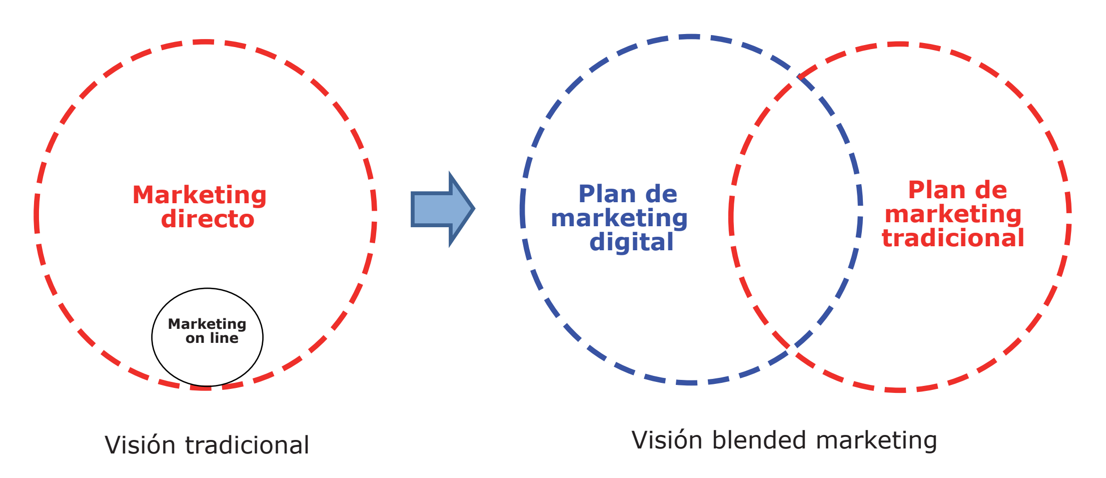
El entorno digital ha sufrido una revolución: hemos pasado del Web 1.0, época en que los internautas eran meros espectadores y consumidores, a **la filosofía Web 2.0**, en la que el usuario crea y comparte contenidos.

Este cambio cualitativo, unido a la proliferación de las redes sociales, ha supuesto una transformación completa de la manera de entender muchos aspectos del marketing.

Visiones del marketing digital

Para algunos autores como Kotler, el marketing online es un subconjunto del marketing directo, **subconjunto del mix de comunicación**, que pertenece a la herramienta de promoción del marketing mix.

Enfoques más actuales resaltan la importancia de lo digital, viendo a la parte online del marketing, no como una pequeña parte del plan de marketing tradicional, sino como un plan distinto pero integrado.
La integración de ambos planes es el **blended marketing.**



Visión tradicional

Visión blended marketing

Blended marketing = marketing online + marketing offline (Alonso Coto)
Marketing digital = nuevas herramientas, viejos objetivos + mejor ROI (Rentabilidad)

Emisor \ Receptor	Empresa	Consumidor
Empresa	**B2B** Empresa a empresa	**B2C** Empresa a consumidor
Consumidor	**C2B** Consumidor a empresa	**C2C** Consumidor a consumidor

Tipos de interacción online

B2C es el "tradicional" comercio electrónico de empresa a consumidor. Cada vez es mayor el porcentaje de ventas minoristas por este medio.

B2B es el mercado entre empresas, utiliza instrumentos similares al B2C con el objetivo de intensificar las relaciones con otras empresas.

C2C es el intercambio entre consumidores no solo de productos, sino también de información.

C2B es el consumidor el que busca al vendedor, obtiene información e incluso en ocasiones impone las condiciones de la transacción.

El marketing digital es mucho más que realizar publicidad por internet.
Es un enfoque nuevo (pero complementario con el tradicional), que afecta a todas las áreas del marketing.

A las clásicas cuatro herramientas definidas por Jerry McCarthy, se suman en la era digital cuatro más: personalización, participación, par a par y predicciones modelizadas.

Personalización (personalization)
Elaborar productos que satisfagan realmente las necesidades de los clientes, para lo que es necesario: escuchar a los consumidores, dándoles posibilidades de elección y participación.

Participación (participation)
Crear sentimiento de comunidad entre los clientes, premiar su participación e involucrarles en la estrategia de marketing.

Par a Par (peer to peer)
Los clientes confían más en consejos de amigos y en su entorno próximo, que en anuncios comerciales. La empresa puede generar confianza si facilita la compartición de información y socializa los mensajes de marketing.

Predicciones modelizadas (predictive modelling)

La gran capacidad existente para obtener datos y procesarlos, facilita y economiza la obtención de predicciones y la elaboración de escenarios futuros.

La empresa ha de ser flexible, con gran capacidad de aprender de los cambios y respetando siempre la privacidad del cliente.

Los cambios sociales y tecnológicos afectan también a los a los antiguos conceptos:

- **Producto**: aparición del prosumer.
- **Precio**: la era de las subastas.
- **Distribución**: la larga cola ("long tail").
- **Promoción**: las herramientas multidireccionales como el marketing viral, el gameverti-



Las nuevas 4 Ps del marketing

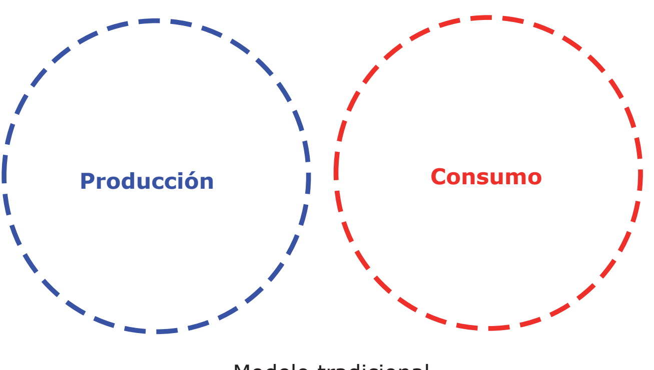
Y la gran P: la gente

Como la finalidad del marketing está en satisfacer a los usuarios, todos los esfuerzos deben redundar en aumentar la utilidad de la comunidad.

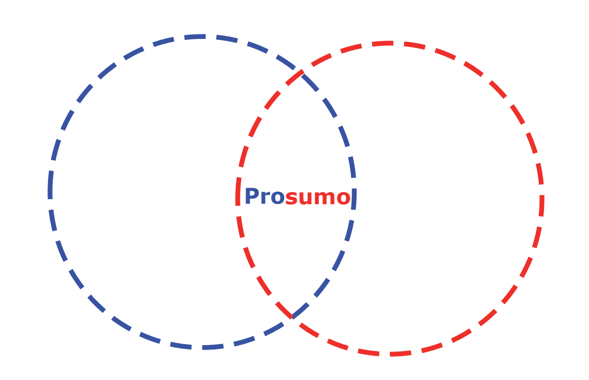
10. El prosumer

Hasta hace poco el enfoque era muy sencillo: la empresa era la unidad básica de producción y las economías domésticas consumían los distintos bienes y servicios. Actualmente producción y consumidor tienen fronteras mucho más difusas, creándose un nuevo concepto: el prosumer.

Los consumidores participan de manera activa en el proceso de producción: diseñan parte del producto, eligen configuraciones, proporcionan valiosa información o controlan parte de la calidad del proceso. Cada vez son más borrosos los límites de dónde empieza y acaba la actividad productiva.



Modelo tradicional

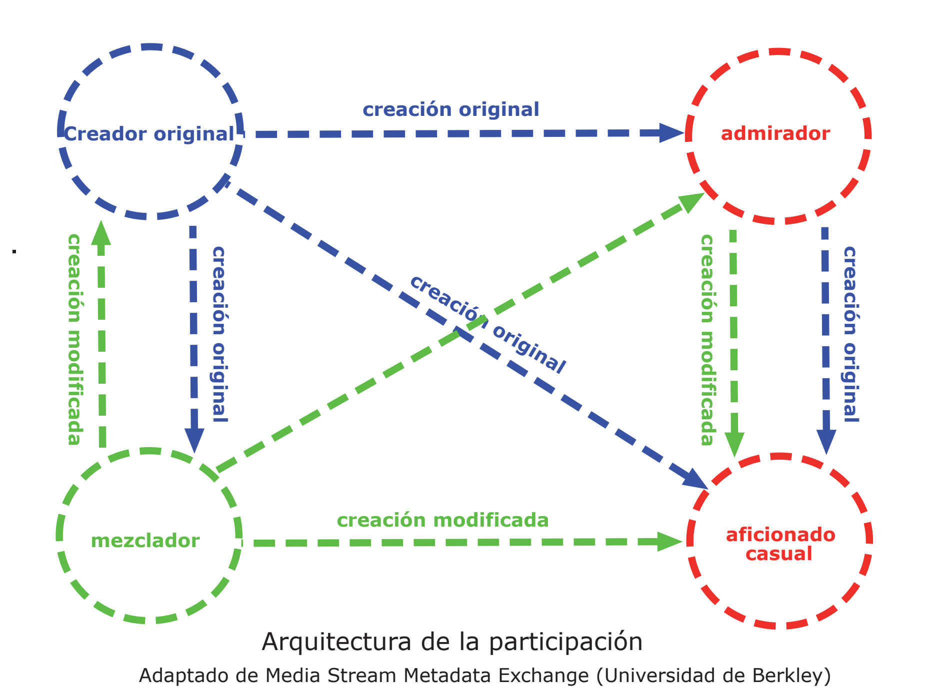


La arquitectura de la participación

Algunos consumidores comienzan de cero, otros modifican las creaciones de los demás…la producción, modificación y difusión de los contenidos parece no tener límites.

Muchas empresas son conscientes de esta nueva realidad y han reclutado clientes para desarrollar contenidos o promocionar sus productos.

.



Arquitectura de la participación
Adaptado de Media Stream Metadata Exchange (Universidad de Berkley)

Provicios y serductos

"La distinción entre productos y servicios también se está haciendo borrosa. Hoy sería más exacto hablar de provicios y serductos., ya que apenas se pueden separar los unos de los otros. Átomos y bits coexisten en la mayor parte de las ofertas comerciales actuales.

Piense en las financiaciones que acompañan a los principales productos que compramos (o alquilamos). Piense en los paquetes de "productos" que nos ofrecen las instituciones financieras.
Un Big Mac de McDonalds, ¿es un servicio o es un producto?.
Es ambas cosas".   **Nordstrom y Ridderstrale.**

Las subastas

En el modelo tradicional los precios en los mercados B2B eras negociables y en los B2C establecidos y fijos. La tecnología ha revolucionado también los métodos de fijación de precios, siendo ahora posible fijarlos instantáneamente en función de la oferta y la demanda.

Estas subastas se aplican a la venta de productos particulares (C2C) por eBay o a la venta de billetes de avión.
Además de asignar con más eficiencia los factores productivos, elimina la negociación, los descuentos y las protestas por el alza de tarifas: son la oferta y demanda del mercado las que fijan el precio.

El precio de la publicidad en los buscadores

Google se financia mediante la subasta de publicidad. Debemos distinguir entre dos tipos de resultados ofrecidos por su motor:

- **Resultados orgánicos.** Son los resultados “naturales” que Google muestra en función de su tecnología PageRank, que mide la importancia de una web basándose en un valor multicriterio (¡una ecuación de 500 millones de variables y 2.000 millones de términos!).

- **Resultados patrocinados.** Son pequeños anuncios, con un formato idéntico al del resultado natural, distinguibles por su ubicación (parte derecha de la página o parte superior con un ligero tono rosado).



Para asignar el espacio para los enlaces patrocinados, Google aplica el principio de diferenciación de tarifa (Jules Dupuit) que consiste en “fijar el precio del servicio prestado no según lo cuesta al que lo presta, sino en función de la importancia que asigna aquel a quien se le presta”.

Existen dos modos principales de pagar la publicidad:

- **CPM** es el coste por mil “pantallazos”. Cada vez que un usuario visita la página en la que está el anuncio, el anunciante paga una cantidad.

- **CPC** es el coste por clic. El anunciante paga cada vez que un usuario hace clic en el enlace.

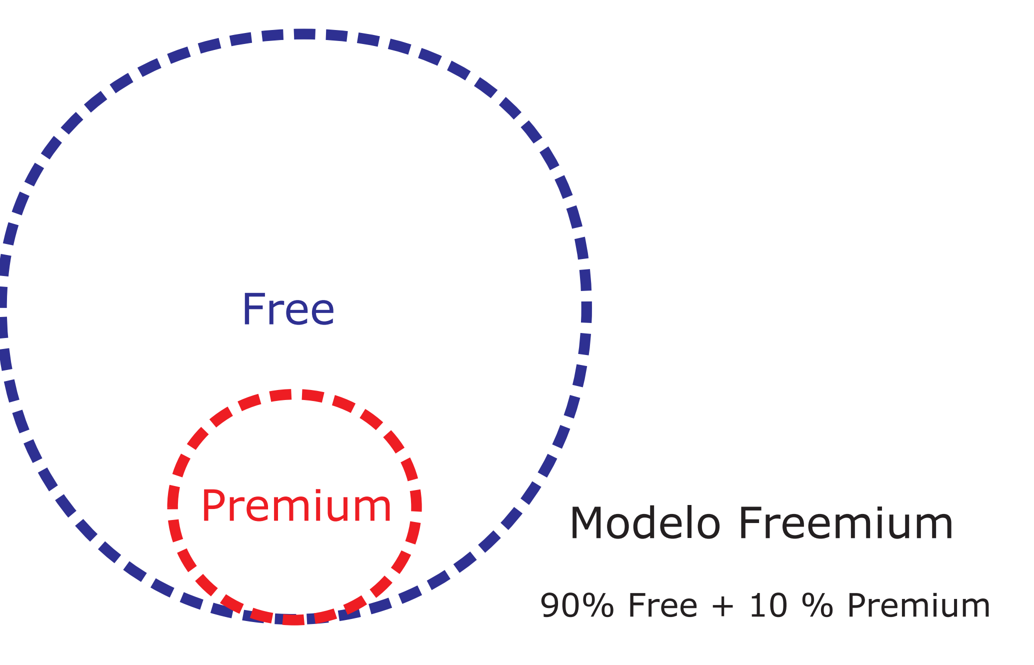
La subasta Vickrey

Google subasta la posición en la pantalla mediante este método basado en la segunda oferta.
Cada comprador indica un precio máximo (de forma secreta) y la puja se adjudica al que ha pujado más alto, pero con la peculiaridad de que paga el valor de la segunda puja mayor. De esta forma tiene incentivos a pujar por el mayor valor que está dispuesto a pagar, lo que favorece la recaudación del subastador.

11. El modelo Freemium

Para algunos, los contenidos en internet tienden a la gratuidad (freeconomics), para otros el modelo de negocio que se impondrá será el que combine un gran núcleo gratuito (90%) y una pequeña parte de pago (10%). Es el modelo Freemium = Free + Premium





Los seis modelos de negocio "gratis" en la web:

- Dar gratis la "maquinilla" para vender las "cuchillas".

- Dar gratis el "contenido" y cobrar a los "anunciantes".

- Freemium. Los perfumes dan como muestras un 0,1% de su producto para vender el 99,9%. En internet es lo opuesto. Das gratis un 99.9% para cobrar como premium el 0,1%.

- Muestras gratuitas para generar "boca a boca", que se multiplica por el poder viral de la web.

- Gift Economy. La economía de la generosidad. Wikipedia, los blogs, opensource, etc. Pensábamos que había que pagar a la gente por escribir y resulta que están dispuestos a hacerlo gratis.

Chris Anderson
(traducción libre de www.jesusencinar.com)

"Ofrezca su servicio en forma gratuita, posiblemente apoyado por publicidad pero tal vez no, adquiera a muchos clientes gracias al boca a boca, a través de recomendaciones y referidos, marketing de buscadores, etc., y luego ofrezca servicios pagados de valor añadido o una versión potenciada de su servicio a su base de clientes". **Fred Wilson (2003)**

La larga cola (the long tail)

La tecnología ha cambiado y multiplicado los potenciales nichos de mercado. **La regla 80/20 de Pareto** enuncia que el 80% de los ingresos proceden del 20% de los productos, por lo que tradicionalmente a las empresas no les resultaba rentable ocuparse del 80% restante.

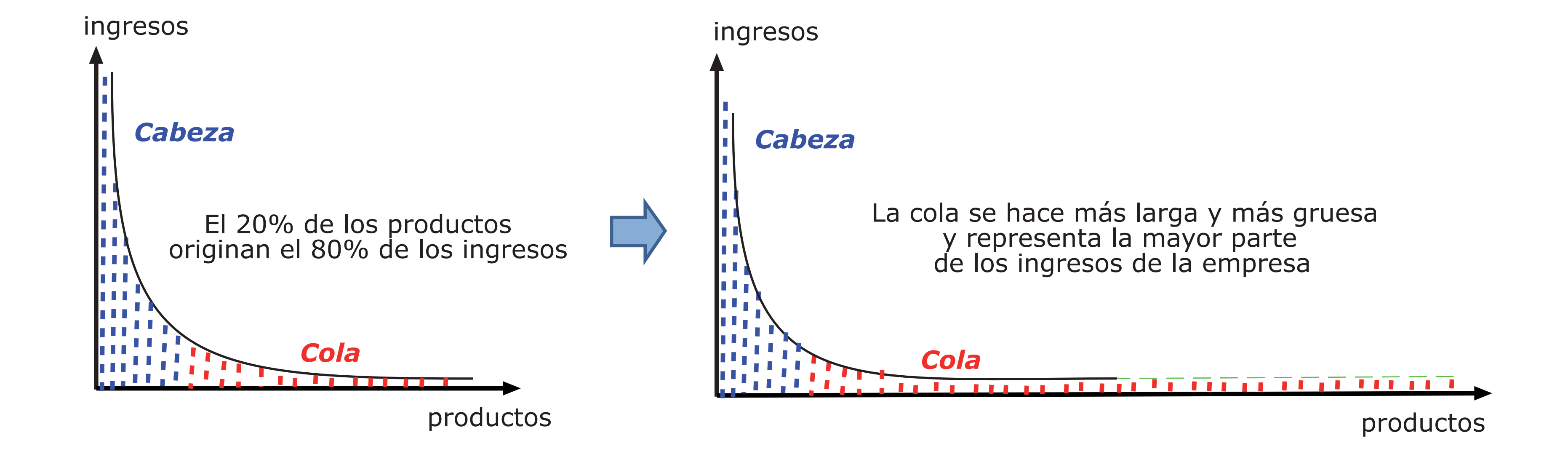
Chris Anderson (2004) describió determinados modelos de negocios como el de Amazon.com o el publicitario de Google, en el que la mayor parte de los ingresos no proviene de la venta de unos pocos productos importantes, sino de la venta de millones de otros productos menos relevantes.

Tres fuerzas tecnológicas transforman el modelo:

- Democratización de las herramientas de producción → Más productos, lo que extiende la larga cola.
- Democratización de las herramientas de distribución → Más acceso a nichos, lo que engruesa la larga cola.
- Conexión de oferta y demanda→ Reorienta el negocio de los éxitos a los nichos.

Características de la larga cola

1- En casi todos los mercados hay más bienes de nicho que productos de éxito.
2- Los costes de acceso a esos nichos están bajando notablemente.
3- Las recomendaciones actúan como filtros para orientar a la demanda hacia la larga cola.
4- La curva de demanda se aplana, siguen existiendo productos más vendidos, pero cada vez son menos populares.
5- Aunque ningún nicho vende una gran cantidad, la suma de todos supera a los éxitos.

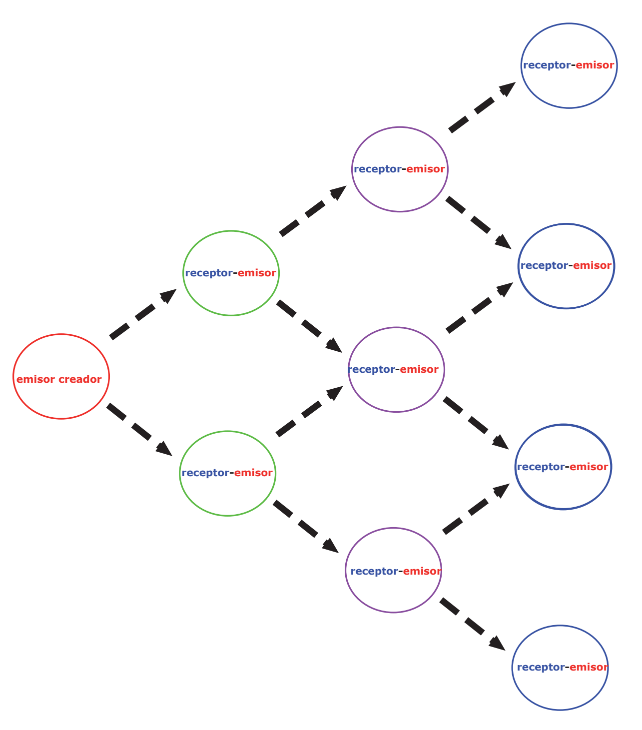


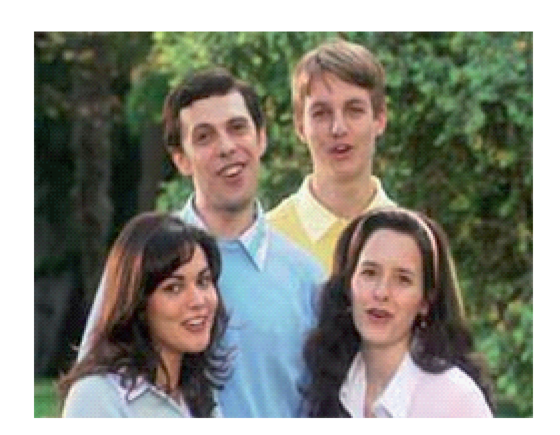
12. El marketing viral.

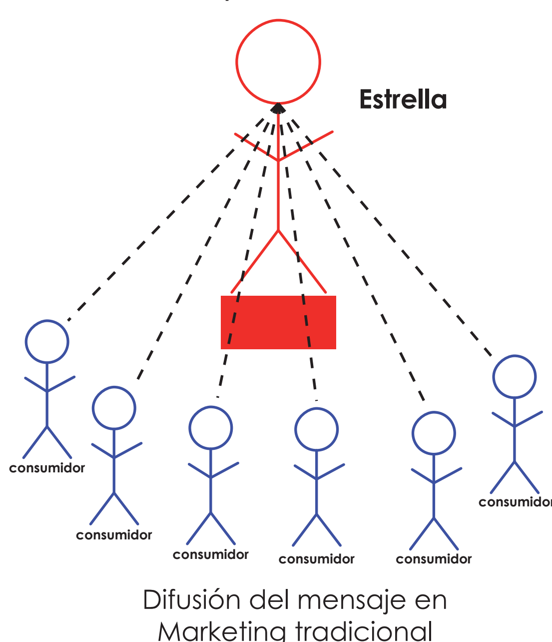
Los medios utilizados tradicionalmente para transmitir la publicidad han perdido eficacia. **El marketing boca-oreja** (Word of Mouth Marketing WOMM), siempre ha existido, pero la generalización de internet y la telefonía móvil ha originado una verdadera revolución.

El mecanismo de transmisión se basa en la **confianza**, antes el consumidor confiaba en una estrella para comprar un producto, hoy la confianza se ha trasladado al entorno próximo: amigos, familia...

Marketing viral es una estrategia que fomenta la transmisión de un mensaje entre individuos, creando un crecimiento exponencial en su difusión.







Difusión del mensaje en Marketing tradicional

Razones del auge del marketing viral:

- Crisis de los médios tradicionales.

- Reforzamiento del boca a boca por las nuevas tecnologías.

- Reducción de costes de las campañas.

"Amo a Laura" (2006) campaña de Tiempo BBDO para MTV, se propagó como la polvora por internet. constituyendo uno de los primeros éxitos de marketing viral en España.

El uso de videojuegos como canal publicitario ha experimentado una revolución en los últimos años. Su uso ya no se limita a adolescentes o niños: son utilizados por un sector cada vez más amplio y variado de consumidores.

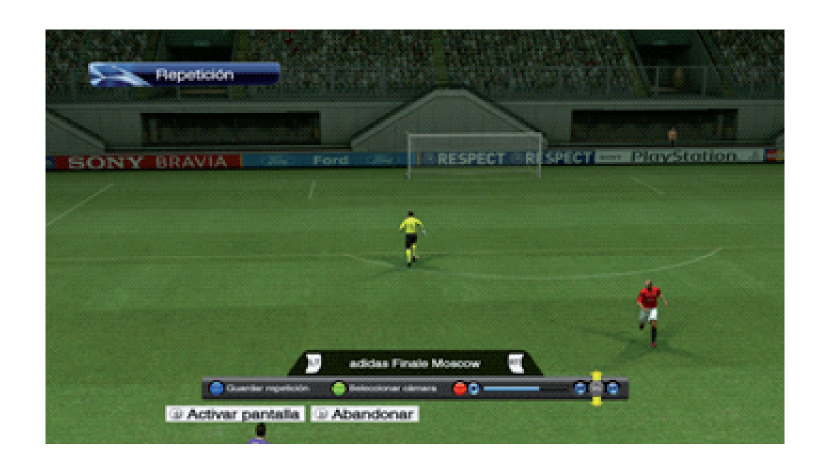
El **gamevertising** (game+advertising) es el uso de los videojuegos como medio publicitario.

Razones para el desarrollo del gamevertising:

- Aumento de la inversión en publicidad en medios alternativos a los tradicionales.

- Público cada vez más amplio (los mayores de 35 años cada vez les dedican más tiempo).

- Gran impacto del 'Focus Gamevertising. Los anuncios dentro de los juegos generan un impacto muy superior a otros medios. Cuentan con una valoración positiva de su uso por el usuario, ya que pueden aportar mayor realismo al juego.





Tipos de gamevertising:

- Ingame advertising, es la publicidad insertada dentro de juegos.

- Advergaming (advertising+gaming), cuando el juego se desarrolla en torno a un producto o marca.

- Webadvertising son juegos dentro de webs que incluyen publicidad.

- Torneos físicos o virtuales patrocinados.

- Marketing en mundos virtuales, sobretodo, mediante publicidad en el entorno de desarrollo de la acción o en los avatares.

El marketing soporta muchas críticas. Los consumidores exigen a las empresas que tengan un comportamiento ético, “que obren bien”, por lo que los gestores deben desarrollar una filosofía de comportamiento ético y responsabilidad social.

Efectos negativos del marketing en los consumidores

Precios elevados

Márgenes excesivos junto con elevados costes de distribución, publicidad y promoción son objeto de severas críticas por parte de los consumidores. Los profesionales del marketing argumentan que estos precios sólo reflejan los costes de llevar el producto de la fábrica al consumidor final, y que los márgenes empresariales deben cubrir el proceso, remunerar el riesgo y permitir dedicar fondos a investigar e innovar.

Prácticas engañosas

Son prácticas más habituales de lo deseable: falsa publicidad de precios para que parezcan menores (no incluyen tasas, impuestos u otros cargos), descripción engañosa de las características de los productos o envases que exageren el contenido,. Estas prácticas perjudican la imagen de la empresa y las relaciones con los consumidores a largo plazo, ya que si el consumidor no recibe lo que espera, no será leal a la marca. Además los gobiernos intentan legislar en la medida de lo posible, para reducir al máximo estas prácticas.

Presión al consumidor

Técnicas de ventas agresivas pueden obtener, en el caso de algunos productos concretos, un aumento puntual de las ventas. Pero a pesar de mejorar temporalmente los resultados, dañan la relación con los clientes a largo plazo.



Marketing y consumidores

La sociedad padece impactos negativos por la práctica del marketing:

- **Falsos deseos y demasiado materialismo**.
Para los críticos, el marketing es el culpable de despertar un insano deseo de poseer más y más cosas. Para los profesionales del marketing el deseo por tener y satisfacer nuevas necesidades ya existe en la gente. La existencia de una elevada tasa de fracaso de nuevos productos, deja claro que la oferta no controla la demanda, más bien todo lo contrario.

- **Excesivo ruido comercial.**
Las personas se encuentran sufriendo un estímulo constante de publicidad y anuncios en todo momento y lugar, lo que puede saturar. Los profesionales del marketing argumentan que muchos medios en los que se da esta saturación son gratuitos, por lo que realmente se está pagando el contenido mediante publicidad.

- **Poderosas influencias políticas.**
El gran poder económico de los grandes grupos empresariales puede llegar a controlar la libertad de los medios de comunicación para informar de forma objetiva. Pero este poder nunca ha sido absoluto y se puede ver frenado por la ley, la aparición de nuevos competidores o la actuación de los consumidores.

- **Destrucción de la competencia.**
La fijación de precios tan ajustados al coste o el poder de negociación con proveedores, es visto como una fuente de maldad de las grandes empresas que expulsa del mercado a muchos competidores, perjudicando la competencia. Para otros, es natural que la empresa con métodos de gestión más eficientes prevalezca en el mercado.

Código deontológico
Asociación Americana de Marketing (AMA)

“Los profesionales de marketing deben asumir, comunicar y practicar los valores éticos fundamentales que mejorarán la confianza del consumidor en la integridad del sistema de intercambio de marketing. Estos valores básicos son intencionadamente ambiciosos e incluyen la honradez, la responsabilidad, la equidad, el respeto, la franqueza y el civismo.”

Valores éticos de la AMA

- **Honradez**: ser veraces y francos en nuestras relaciones con los clientes.
- **Responsabilidad**: aceptar las consecuencias de nuestras decisiones y estrategias de marketing.
- **Equidad**: intentar equilibrar equitativamente las necesidades del comprador con los intereses del vendedor.
- **Respeto**: reconocer la dignidad humana básica de todas las partes interesadas.
- **Franqueza:** crearemos transparencia en nuestras actividades de marketing.
- **Civismo**: cumpliremos nuestras responsabilidades económicas, legales, filantrópicas y sociales que atienden a las partes interesadas de forma estratégica.

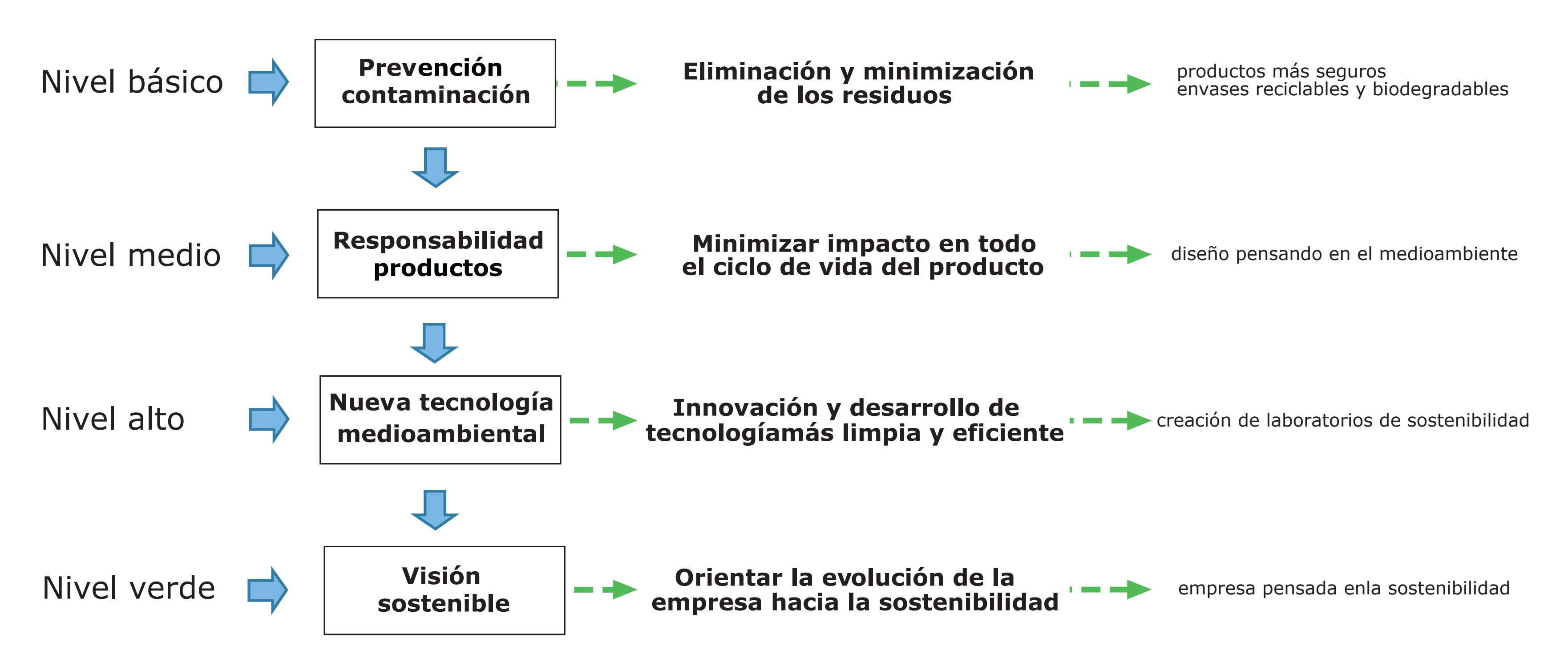
La invasión de la privacidad

Por una parte es muy útil para los consumidores que las empresas “les conozcan”, ya que reciben ofertas personalizadas, pero también temen que alguien aproveche esa información para otros fines y les hagan especialmente vulnerables.

14. Marketing y sostenibilidad medioambiental

Cada vez más ciudadanos están preocupados por los efectos de la producción en general, y del marketing en particular, en el medio ambiente.
Es necesario un cambio de enfoque: de la búsqueda de la satisfacción del consumidor, a lograr la máxima calidad sostenible de vida.

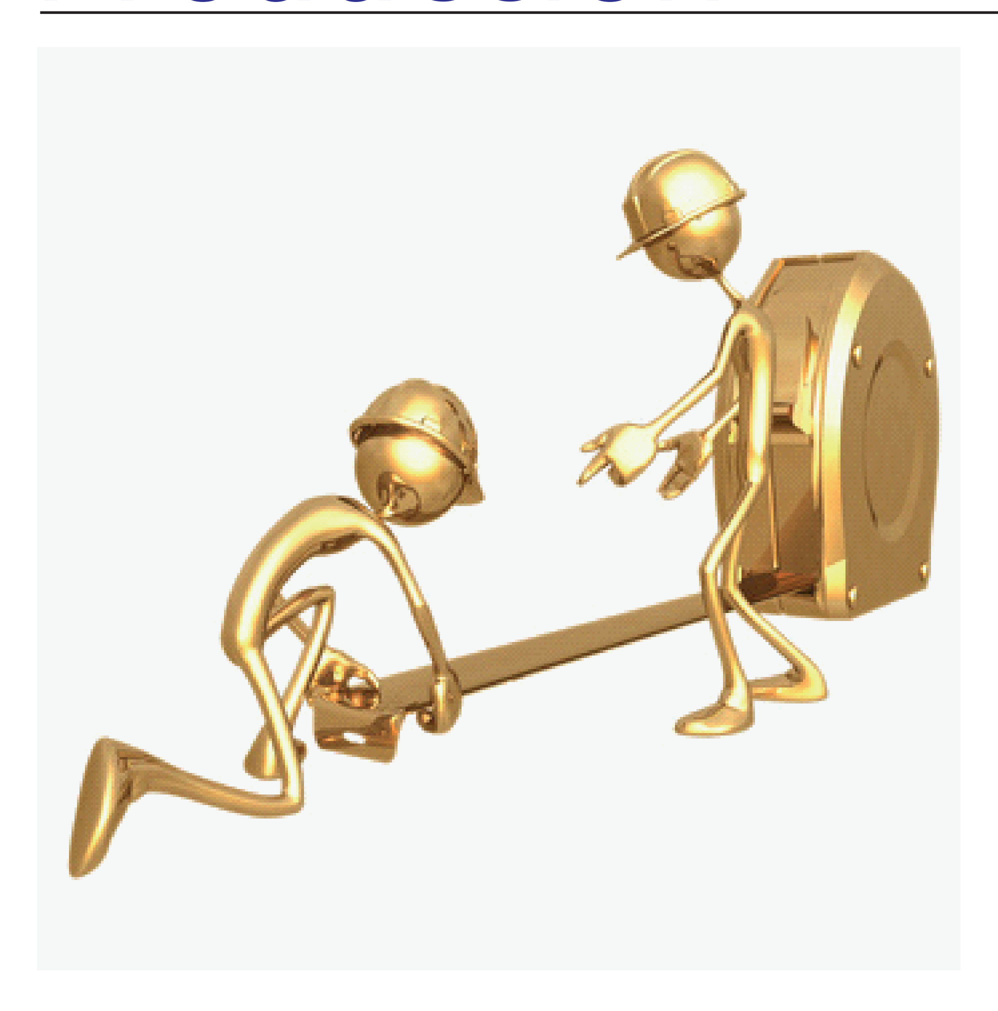
Desde mediados del siglo XX, la gestión empresarial es más sensible al movimiento ecologista.
En un principio, los cambios normativos supusieron protestas por la subida implícita de costes, pero en la actualidad, muchas empresas ya no adoptan medidas de sostenibilidad únicamente para cumplir la ley, sino que son responsables con el medio ambiente como medio de satisfacer a sus clientes, mejorar su imagen pública y lograr mayores beneficios.



Niveles de sostenibilidad medioambiental en la empresa

La mayor parte de las empresas se encuentran en el nivel básico. Cada vez empresas más están saltando al nivel medio y alto. Lamentablemente, muy pocas tienen una visión sostenible.

Producción



La empresa

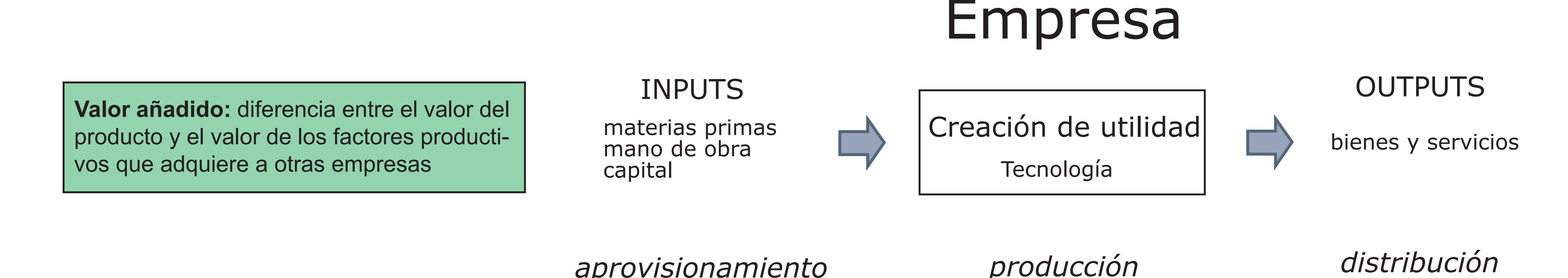
Administración	Producción
Marketing	Finanzas

Proyecto empresarial

Producción

Mediante el consumo de bienes y servicios se satisfacen necesidades, pero antes de que pueda existir consumo tiene que haber producción, y ella requiere el uso de factores productivos. Las empresas transforman estos factores (inputs) en un producto (output), generando "valor" o utilidad en ese proceso.

Producción: transformación mediante tecnología de factores de producción (inputs) en bienes y servicios (outputs)



Logística

Tradicionalmente, la demanda de productos era mucho mayor que la oferta, la actividad de la empresa se centraba únicamente en la producción, por lo que tanto almacenaje como distribución no tenían la consideración de actividades estratégicas.

A medida que la oferta va superando a la demanda, los gustos de los consumidores son más exigentes y cambiantes, por lo que es necesario realizar una gestión de producción y logística mucho más flexible y ágil.

Para comprender la problemática de la gestión de stocks estudiaremos el modelo de Harris-Wilson y la filosofía "justo a tiempo". A pesar de partir de supuestos muy restrictivos, el modelo de Harris-Wilson es muy útil para entender el funcionamiento general de los stocks.

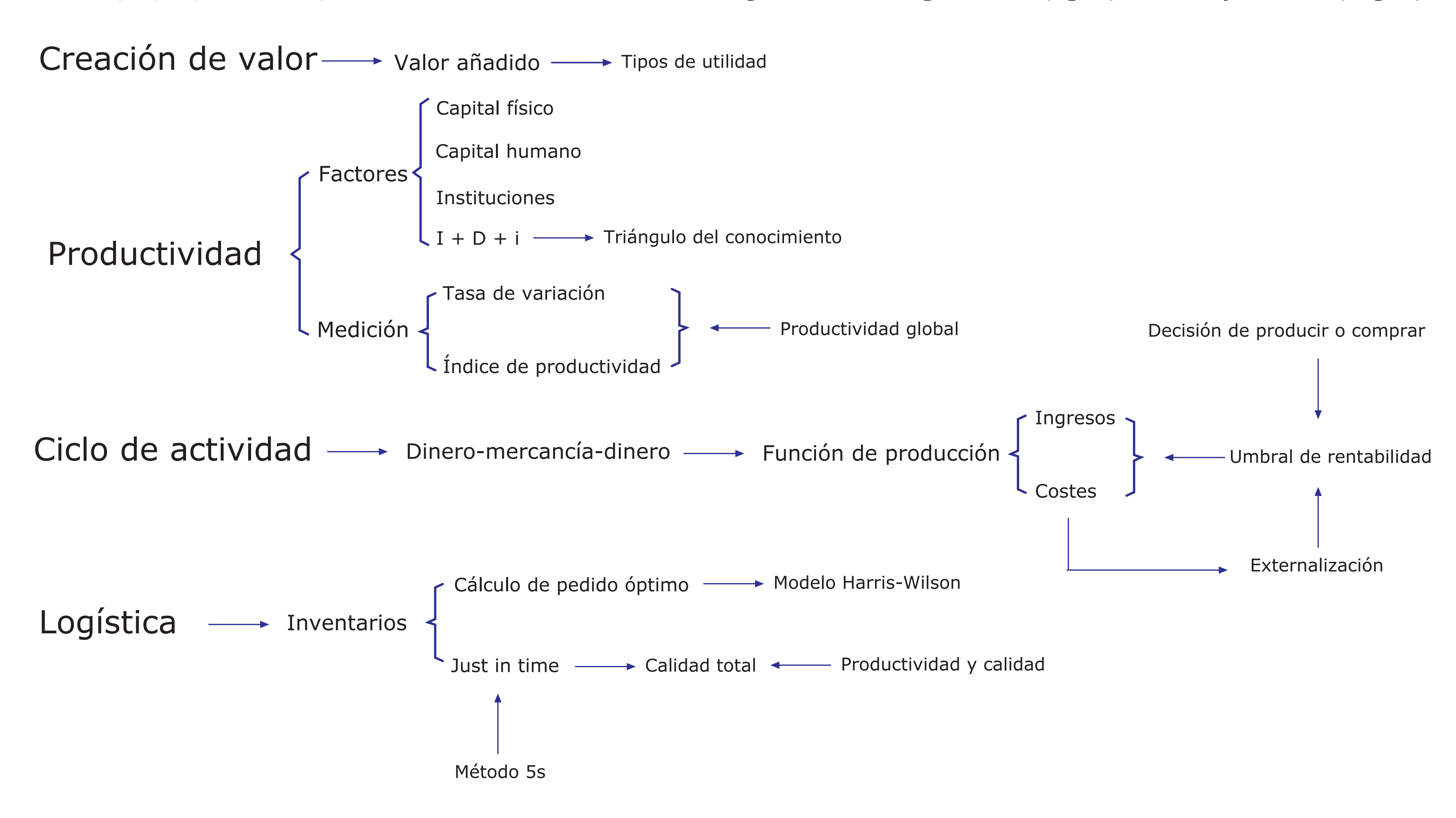
Para el modelo "Just in time", lo ideal es que no existan inventarios, o que sean mínimos. Su objetivo es entregar y recibir la cantidad especificada en el instante preciso, reduciendo los costes del stock.

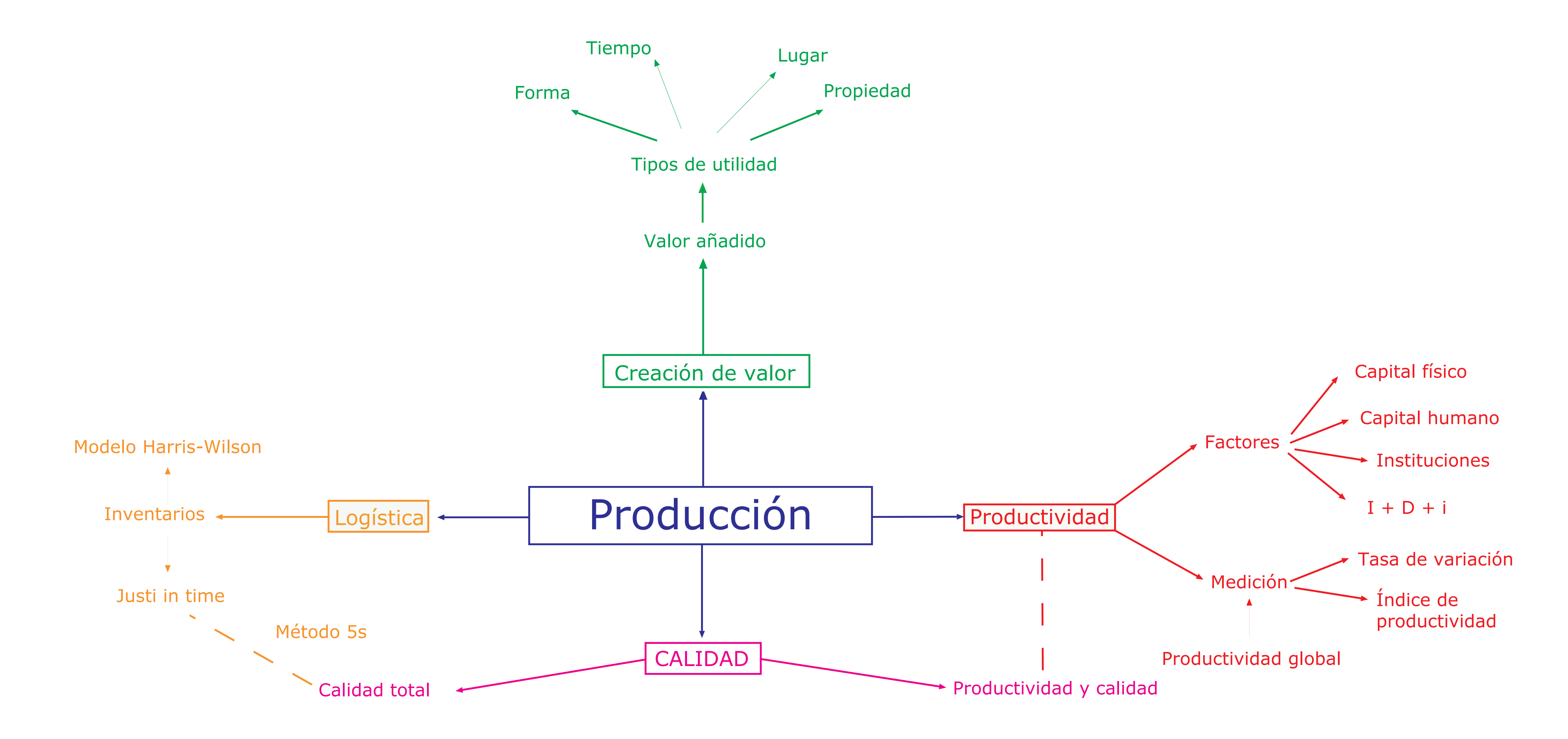
Índice producción

Producción I

Producción II

Producción: transformación mediante tecnología de factores de producción (inputs) en bienes y servicios (outputs)




Tiempo
Lugar
Forma
Propiedad
Tipos de utilidad
Valor añadido
Creación de valor
Capital físico
Capital humano
Modelo Harris-Wilson
Factores
Instituciones
I + D + i
Inventarios
Logística
Producción
Productividad
Tasa de variación
Medición
Índice de
productividad
Justi in time
Método 5s
CALIDAD
Productividad global
Calidad total
Productividad y calidad

Producción I

1. Creación de valor. El valor añadido
2. La productividad
3. Las instituciones
4. I+D+i y el triángulo del conocimiento
5. El capital humano
6. La medición de la productividad. Ejemplo práctico
7. La productividad global. Ejemplo práctico
8. El ciclo de actividad de la empresa
9. La función de producción
10. Los costes de producción
11. Los ingresos
12. El umbral de rentabilidad. Ejemplo práctico
13. Outsourcing (externalización)
14. Análisis de la decisión de producir o comprar. Ejemplo práctico.



1. Creación de valor

En el proceso productivo las empresas "crean valor", añaden utilidad a los factores adquiridos. Las empresas intentan ofrecer a sus clientes productos y servicios que les proporcionen una utilidad mayor o diferente de la que proporciona la competencia.

Utilidad: característica de un producto o servicio que satisface una necesidad del cliente.

Tipos de utilidad

Según su origen, la utilidad de un bien se puede descomponer en cinco tipos:

- **Utilidad de forma:** resultado de transformar las materias primas en productos acabados. Se crea por medio de la fabricación.

  "Crea la producción": materias primas → producto final.

- **Utilidad de lugar**: hace posible una prestación en el sitio adecuado. Se crea por el transporte y la distribución.

  "Al alcance del consumidor": fábrica → mercado de consumo.

- **Utilidad de tiempo:** hace posible una prestación en el momento adecuado. Se crea mediante el almacenaje.

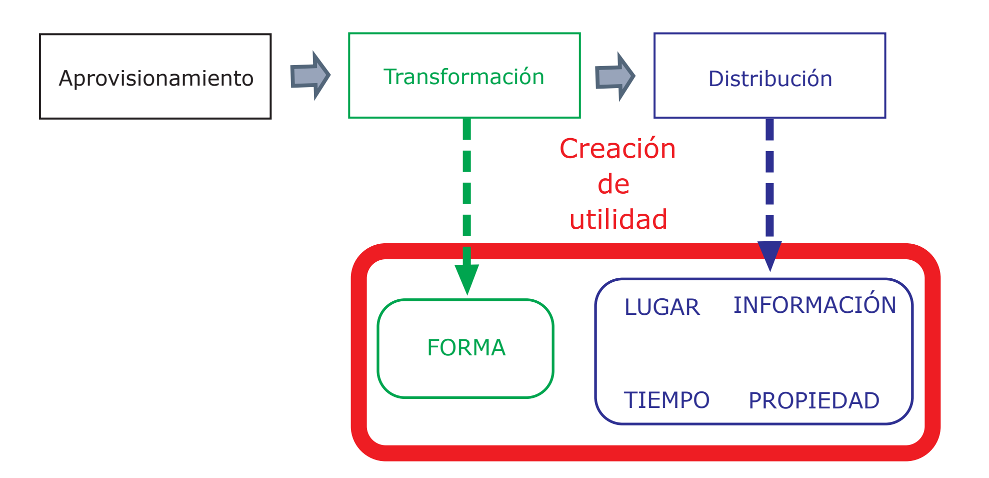
  "Cuando se necesita": producción → necesidad del consumidor.

- **Utilidad de posesión:** transfiere la propiedad de un bien a la persona que desea consumirlo.Se crea por la venta y entrega del producto.

  Transfiere propiedad: empresario→ consumidor.

- **Utilidad de información:** resultado del conocimiento de un producto y sus características. Se crea a través de la comunicación.

  "Conocer facilita el comprar": comunicación empresa-consumidor.



Se suele establecer que la **utilidad de forma** la crea la **función de producción** de la empresa, mientras las restantes son obra de la **función de marketing**.

Aunque, ya sabemos que el marketing tiene un papel fundamental en el diseño del producto, atendiendo a las necesidades de los consumidores.

El valor añadido

A medida que aumenta la utilidad de los bienes, aumenta la cantidad dispuesta a pagar por los clientes.

El **valor añadido** es la diferencia entre el valor del producto y el valor de los factores productivos que adquiere a otras empresas.

A medida que los bienes son más útiles, su precio aumenta en el mercado, por lo que las empresas con mayor capacidad de crear valor son las que obtienen más beneficios.

Cliente define **qué es útil o valioso** → Empresa **crea valor** orientada al cliente

Si ▲ la utilidad (valor) de los bienes
▲ el precio dispuesto a pagar

.

Granos de café
La materia prima (comodity)
1 Kg Café = 0,5 euros
"recién recogido"

Café soluble
Producto elaborado
100 grs Café = 3 euros
"listo para hacer"

Café elaborado
producto y servicio
50 grs Café = 0,5 euros
"listo para tomar"

El "mejor" Café del mundo
"Kopi Luwak"
20 grs Café = 35 euros
"máximo disfrute"

Al aumentar la utilidad, aumenta el precio a pagar

El pan

El agricultor produce trigo por valor de 1 €.



El molinero le compra el trigo y produce harina por valor de 3 €.



El panadero transforma la harina en pan por valor de 6 €.



VA agric. 1– 0= 1€
VA molin. 3 – 1= 2€
VA panad. 6 - 3= 3€

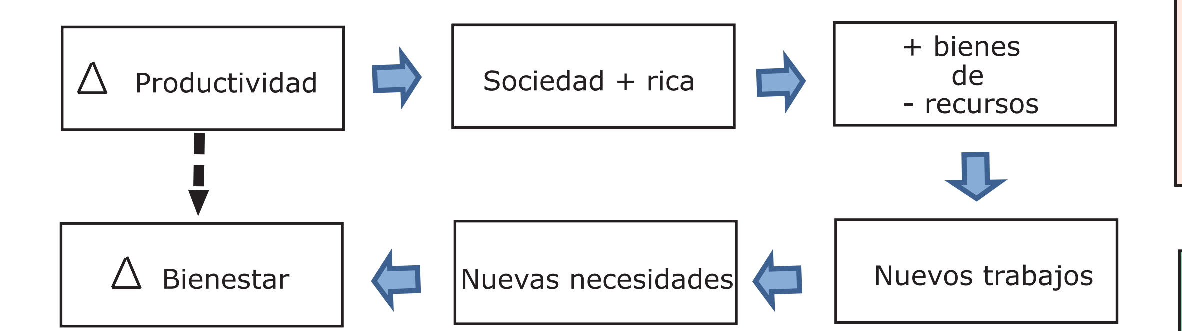
2. La productividad

La productividad es el producto por factor, la eficiencia con la que los materiales de los que se parte se transforman en producto: lo bueno que se es haciendo las cosas.

A mayor producción por hora, más disponibilidad de bienes para satisfacer más necesidades, lo que aumenta el bienestar de la sociedad. Los países desarrollados disfrutan de un alto nivel de vida por la elevada productividad de su trabajo.

A mayor producción por hora, más disponibilidad de bienes para satisfacer más necesidades, lo que aumenta el bienestar de la sociedad.

La productividad del trabajo es importante porque determina el nivel de vida que puede alcanzar un país



"A largo plazo, la productividad lo es todo". J. M. Keynes (1883-1946)

¿Qué determina la productividad?

La inversión en capital físico, en capital humano, en investigación y desarrollo, y la eficacia de las instituciones determinan el crecimiento de la productividad.

El **capital físico** son las máquinas, herramientas…"el factor de producción producido por el hombre", y está muy relacionado con la evolución de la tecnología, que depende de la **investigación, el desarrollo y la innovación (I+D+i).**

El **capital humano** aumenta con la especialización, la formación, la experiencia y el desarrollo de habilidades. Para que capital físico y capital humano den sus máximos frutos deben estar en sintonía, ya que la eficiencia en la utilización de mejores medios de capital físico está condicionada por el nivel de formación de las personas que los utilizan y su capacidad de esfuerzo y organización.



Las **instituciones** son mucho más que los organismos públicos y privados, es la forma en la que se relacionan las personas, con sus hábitos buenos y malos. Existen muchas sociedades dotadas de una gran riqueza de factores productivos que logran salir de la pobreza por defectos de carácter institucional.

Son los usos, hábitos, costumbres o normas por los que se rigen las relaciones sociales y económicas entre los miembros del grupo.

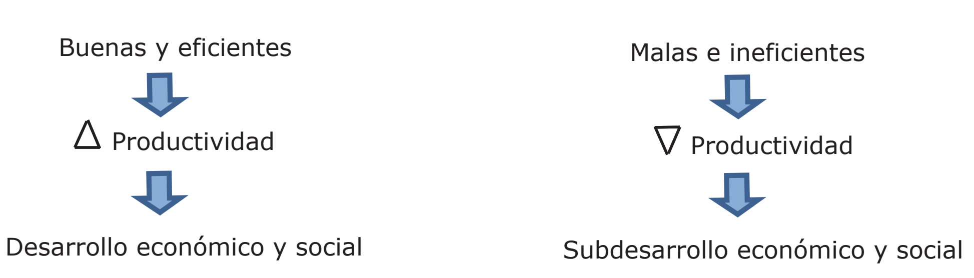
El caso africano

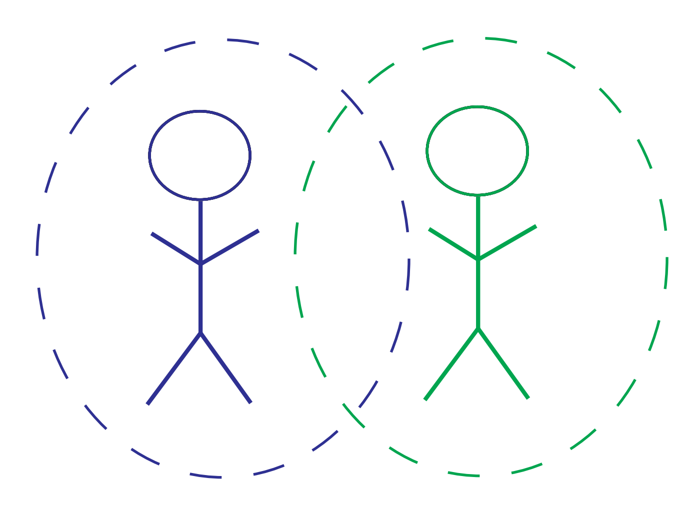
Uno de los principales factores que impiden a muchos países pobres del continente africano desarrollarse es el grave deterioro institucional.

- Corrupción extrema de cargos públicos.
- Imposibilidad de garantizar la ley el orden.
- Ausencia de respeto a la propiedad privada, que desincentiva el ahorro y la creación de riqueza.

¿Qué son las instituciones?

Forma en que se relacionan los seres humanos buscando el mayor beneficio del grupo





Las costumbres y formas de relación, son determinantes en la productividad

La productividad, el origen de la riqueza

Se estima que en las primitivas sociedades de cazadores, se disfrutaba de una oferta de 300 bienes y servicios diferentes. En la actualidad, en una gran ciudad como Londres, New York o Tokio, la oferta puede alcanzar los 10.000 millones de bienes y servicios. Erin Beinhocker (El origen de la Riqueza).

El caso californiano

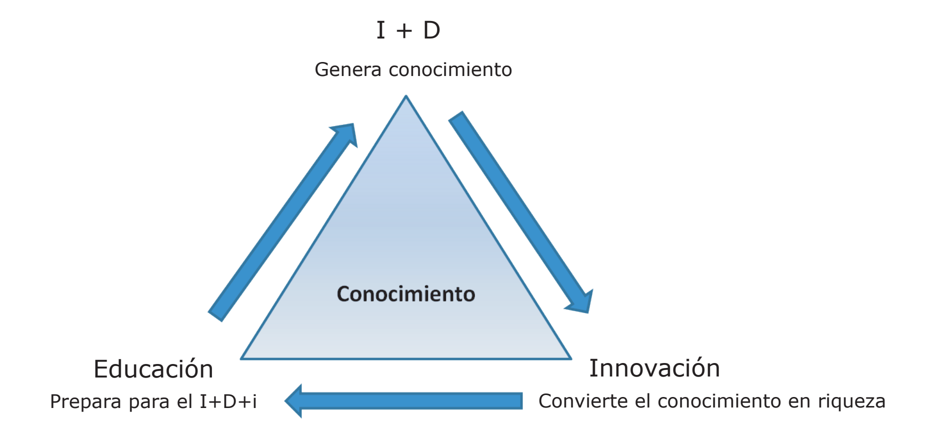
Silicon Valley es la cuna de la innovación por múltiples factores.

Uno de ellos es una atípica ley (heredada del derecho mexicano) que, a diferencia de otros estados norteamericanos, impide establecer cláusulas en los contratos de los trabajadores que les limite la posibilidad de a irse a empresas de la competencia (cláusulas de no concurrencia).

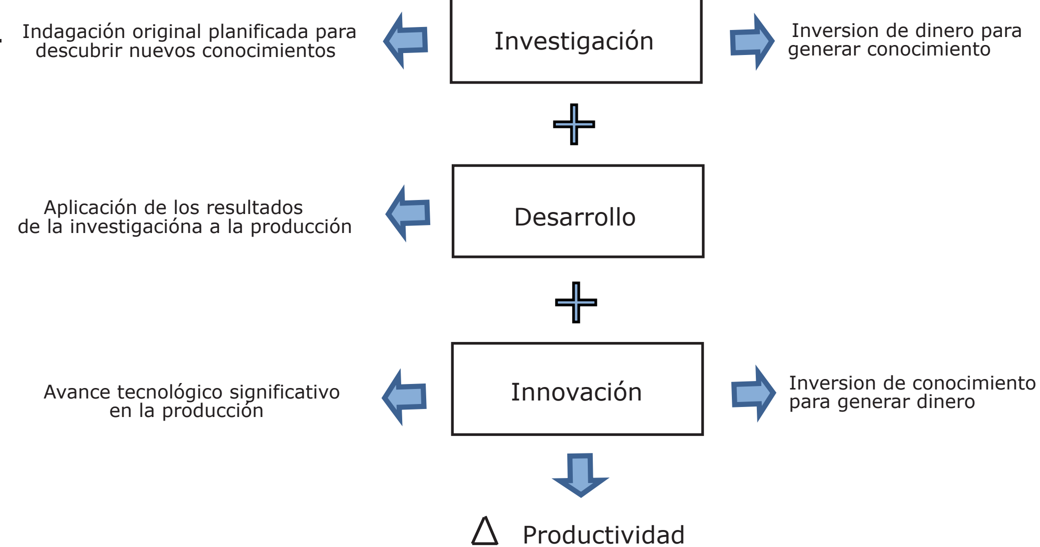
Esta ausencia de limitación favoreció una explosión de innovación, movilidad de ideas y conocimientos en el valle californiano.

4. I+D+i y el triángulo del conocimiento

Lo valioso viene cada vez más encarnado en ideas y no en bienes tangibles. El conocimiento representa la inteligencia humana aplicada a la producción.



Conocimiento es la capacidad de convertir datos e información en algo valioso



¡Más cerebro, menos músculo!

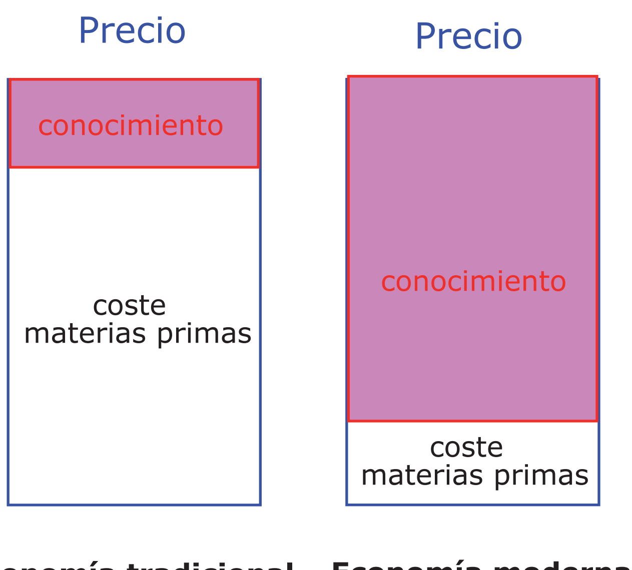
Las empresas que no innovan no sobreviven, ya que el conocimiento cada vez representa un mayor porcentaje del valor de un producto.

Actualmente el 70% del valor de un automóvil se basa en lo intangible (conocimiento).

Hasta en la guerra se ha notado el cambio:

-Guerra de Vietnam (1958-1975). El 15% de los soldados estadounidenses eran universitarios.

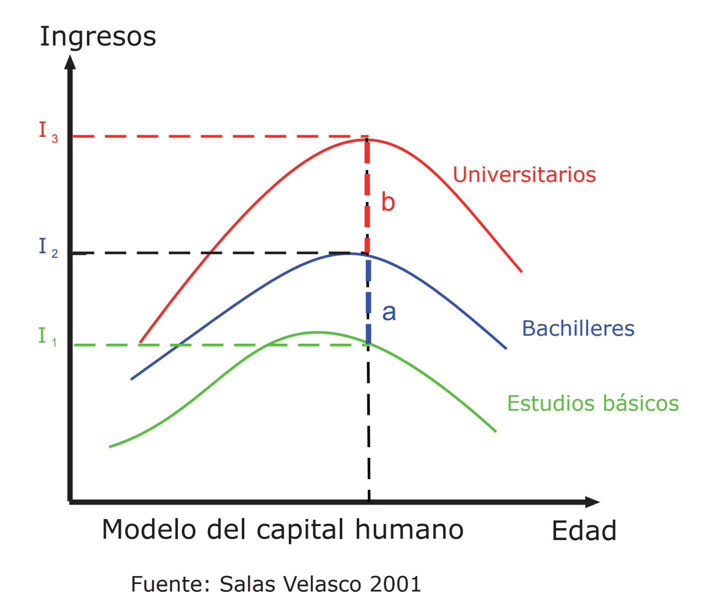
-Guerra del Golfo (1990-1991). El porcentaje alcanzaba el ¡99,3%!



5. El capital humano

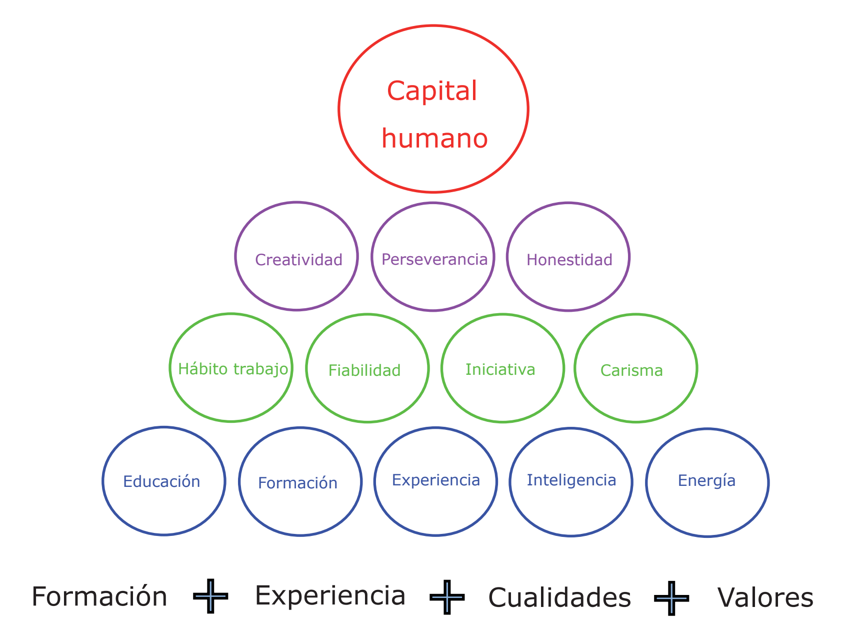
El capital humano se suele definir como los conocimientos útiles acumulados por las personas en base a su experiencia y formación. Pero es mucho más que una colección de títulos académicos o certificados laborales, entre otras cosas incluye diversas habilidades y valores.

Está directamente relacionado con la productividad: a mayor acumulación de capital humano más productivo es un trabajador. La productividad determina la demanda de trabajo y ésta el nivel salarial. Muchas diferencias salariales se explican por estas diferencias de productividad.



Fuente: Salas Velasco 2001

1. Los ingresos aumentan con la edad, alcanzan un máximo y entonces decrecen.
2. El perfil es más elevado cuanto mayor es el nivel de educación.
3. El ingreso a cualquier edad es mayor para las personas con mayor educación ($I_3 > I_2 > I_1$).
4. El diferencial de ingresos tiende a aumentar con el nivel de educación (b>a).
5. Cuanto mayor es el nivel de educación, más rápido el aumento de ingresos.



En los países desarrollados las mujeres tienden a retrasar la maternidad por diversos factores, uno importante es que es muy rentable invertir en su capital humano.

Se estima que por cada año que una mujer retrasa su primer hijo y aumenta su formación, sus ingresos mensuales serán un 10% mayores durante toda su vida.

Los economistas han comprobado que una mujer de un país con ingresos escasos, **un año de formación escolar adicional se asocia a una reducción del 5 al 10% de la probabilidad de que su hijo se muera** antes de cumplir los cinco años

Aumentar el capital humano requiere un esfuerzo de tiempo y dinero, pero **en promedio es una buena inversión**.

Las personas con un nivel más alto de capital humano obtienen mejores rentas de trabajo y los empresarios con un mayor nivel de formación obtienen en promedio unos beneficios más altos.

6. La medición de la productividad

La productividad es una medida de carácter técnico, mide la relación entre recursos empleados y fines alcanzados.
La medida más utilizada es la productividad del factor trabajo.

$$\text{Productividad 0} = \frac{\text{Producción obtenida}}{\text{factor empleado}}$$

Los trabajadores pueden tener distinta carga laboral diaria por lo que se puede medir con más exactitud en horas.

$$\text{Productividad 0} = \frac{\text{Producción obtenida}}{\text{horas factor empleado}}$$

Comparación de la productividad

Para compararla con otros años o con otras empresas se utilizan índices y tasas de variación.

$$\text{Productividad 1} = \frac{\text{Producción obtenida}}{\text{horas factor empleado}} \qquad \text{Productividad 0} = \frac{\text{Producción obtenida}}{\text{horas factor empleado}}$$

$$\text{Índice Productividad 01} = \frac{\text{Productividad 1}}{\text{Productividad 0}} \qquad \text{Tasa de variación Productividad} = \frac{\text{Productividad 1 - Productividad 0}}{\text{Productividad 0}}$$

La tasa de variación de la productividad y el índice de productividad

Variación en términos absolutos P1 - P0 → Variación en términos relativos (tasa de variación) = $\frac{P1 - P0}{P0}$ = IP-1

Ejemplo práctico de productividad

Una fábrica produce 100 automóviles diarios con 5 personas en plantilla: la producción por trabajador es de 20 unidades físicas diarias.

$$\text{Productividad 0} = \frac{\text{100 automóviles}}{\text{5 trabajadores}} = \text{20 automóviles / trabajador}$$

Dos trabajadores trabajan 8 horas diarias y los otros tres están a media jornada (4 horas diarias).

$$\text{Productividad 0} = \frac{\text{100 automóviles}}{\text{(2*8 + 3*4 horas trabajadas}} = \text{3, 57 automóviles / hora trabajada}$$

Si al año siguiente se contrata otro trabajador más a media jornada, se logran 22 automóviles más.

$$\text{Productividad 1} = \frac{\text{122 automóviles}}{\text{(2*8 + 4*4 horas trabajadas}} = \text{3, 75 automóviles / hora trabajada}$$

Podemos relacionar ambos años mediante el índice y la tasa de productividad.

Variación en términos absolutos P1 - P0 → 3,75 - 3,57 = 0,18 automóviles por hora trabajada

Variación en términos relativos (tasa de variación) = $\frac{P1 - P0}{P0}$ = 0,05 = **5 %** IP-1

Índice Productividad 01 = $\frac{\text{Productividad 1}}{\text{Productividad 0}}$ = 1,05 = **105 %**

.

7. La productividad global

Las empresas suelen producir distintos tipos de bienes con variados recursos. Para poder comparar estas magnitudes heterogéneas se emplea la productividad global, que las compara en una magnitud homogénea (en euros).

$$\text{Productividad global 0} = \frac{\text{Valor de la producción}}{\text{Valor de los factores empleados}}$$

Si PG>1 indica que los ingresos originados por la producción son mayores que los costes incurridos.

Comparación de la productividad global

Para compararla con otros años o otras empresas, se utiliza el Índice de Productividad Global (IPG) y la tasa de variación de la productividad global.

$$\text{Índice Productividad Global 01} = \frac{\text{Producción obtenida}}{\text{horas factor empleado}}$$

$$\text{Tasa de variación Productividad 01} = \frac{\text{Productividad 1 - Productividad 0}}{\text{Productividad 0}}$$

La tasa de variación de la productividad y el índice de productividad

Variación en términos absolutos P1 - P0

Variación en términos relativos (tasa de variación) = $\frac{P1 - P0}{P0}$ = IPG - 1

.

Ejemplo práctico de productividad global

Una fábrica produce en un día 10 automóviles y 2 motocicletas. Para ello emplea 50 trabajadores (8 horas diarias), 20 máquinas y 10.000 kg le materia prima. El automóvil tiene un precio de venta 15.000 € y la motocicleta de 6.000 €.

La hora de trabajo cuesta 10 €, el alquiler diario de las máquinas supone 2.000 € por máquina y el consumo diario de materia prima es de 6 € por kg. ¿Cuál es la productividad global?

$$\textbf{Productividad Global 0} = \frac{10 * 15.000 + 2 * 6.000}{50 * 8 * 10 + 20 * 2.000 + 10.000 * 6} = \textbf{1, 56}$$

El año siguiente contrata 10 trabajadores más a jornada completa, aumentando un 20% la cantidad requerida de materia prima y su precio.
La producción de automóviles ha aumentado un 30% y la de motocicletas un 50%. El precio de venta ha disminuido un 5% en los automóviles y un 3% en las motocicletas

$$\textbf{Productividad Global 1} = \frac{13 * 14.250 + 3 * 5.820}{60 * 8 * 10 + 20 * 2.000 + 12.000 * 7,2} = \textbf{1, 54}$$

$$\text{Índice Productividad Global 01} = \frac{1,54}{1,56} = \textbf{0, 99} \qquad \text{Tasa de variación Productividad 01} = \frac{-0,02}{1,56} = \textbf{- 0,01 = - 1\%}$$

Es útil analizar la evolución de la productividad desde un punto de vista únicamente técnico, eliminando las variaciones de los precios de venta de productos y de compra de factores. Si calculamos la productividad del segundo año con los precios del primer año, tenemos:

$$\textbf{Productividad Global real 1} = \frac{13 * 15.000 + 3 * 6.000}{60 * 8 * 10 + 20 * 2.000 + 12.000 * 6} = \textbf{1, 82}$$

$$\text{Índice Productividad Global 01} = \frac{1,82}{1,56} = \textbf{1, 17} \qquad \text{Tasa de variación real 01} = \frac{0,26}{1,56} = \textbf{0,17 = 17 \%}$$

A **precios corrientes** la productividad desciende un 1%, a **precios constantes** la productividad aumenta un 17%.
El descenso de los precios de venta y el aumento del precio de las materias primas oculta un aumento de la productividad técnica.

8. El ciclo de actividad de la empresa

Las empresas compran materias primas a sus proveedores, que almacenan para después transformar en productos, para su venta los clientes. Las empresas comerciales no transforman físicamente, la empresa actúa como un intermediario entre proveedores y clientes.

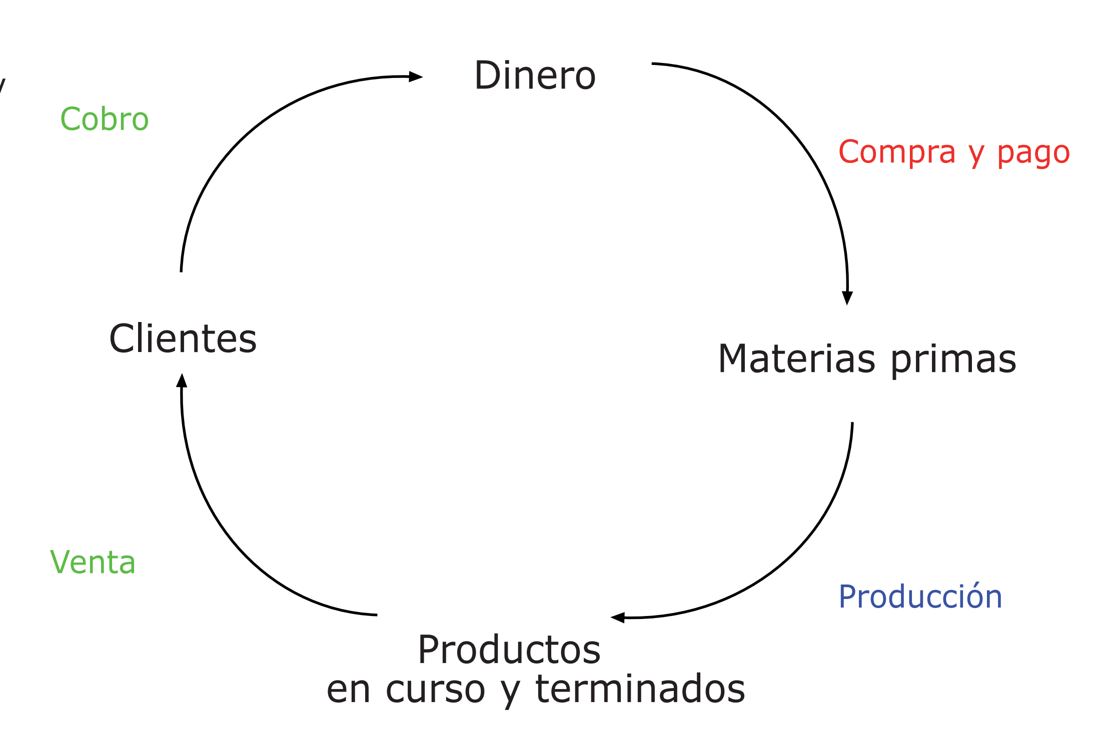
Los beneficios

Las empresas realizando este ciclo esperan obtener beneficios.

La cantidad que reciben por la venta de su producción es el ingreso total y lo que pagan para adquirir los factores de producción es el coste total.

Beneficio: es la diferencia entre el ingreso total y el coste total
Bfo = IT - CT

Ciclo de maduración : el tiempo desde que se adquiere la materia prima hasta que se cobra al cliente.



A menor tiempo en curso  más giros al año  mayor rentabilidad

Ciclo dinero-mercancía-dinero

El ciclo normalmente comienza con la salida de dinero de la empresa para pagar a los proveedores de materias primas y termina cuando los clientes pagan los productos.

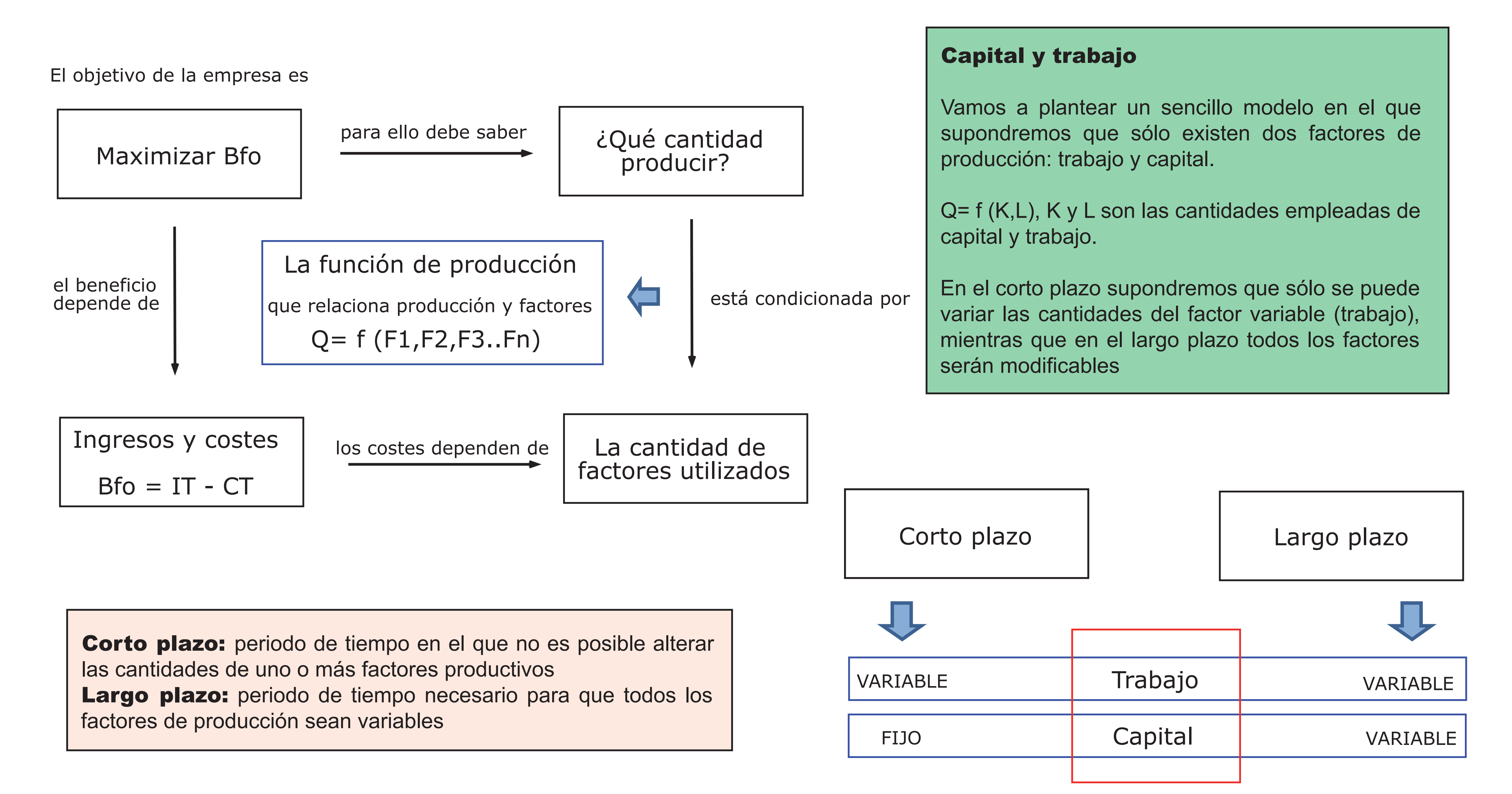
Cuantas más veces al año la empresa sea capaz de repetir este ciclo, más dinero podrá ganar y mayor rentabilidad obtendrá de sus recursos. En algunos productos el ciclo puede durar horas (panadería) en otros años (construcción).

9. La función de producción

La relación tecnológica entre los factores empleados para producir y el producto obtenido, se puede mostrar por medio de una función:

$$Q = f(F1, F2, F3, \ldots Fn)$$

Q sería la cantidad total producida en un periodo de tiempo determinado y F1,F2,F3,…Fn, los factores productivos empleados.

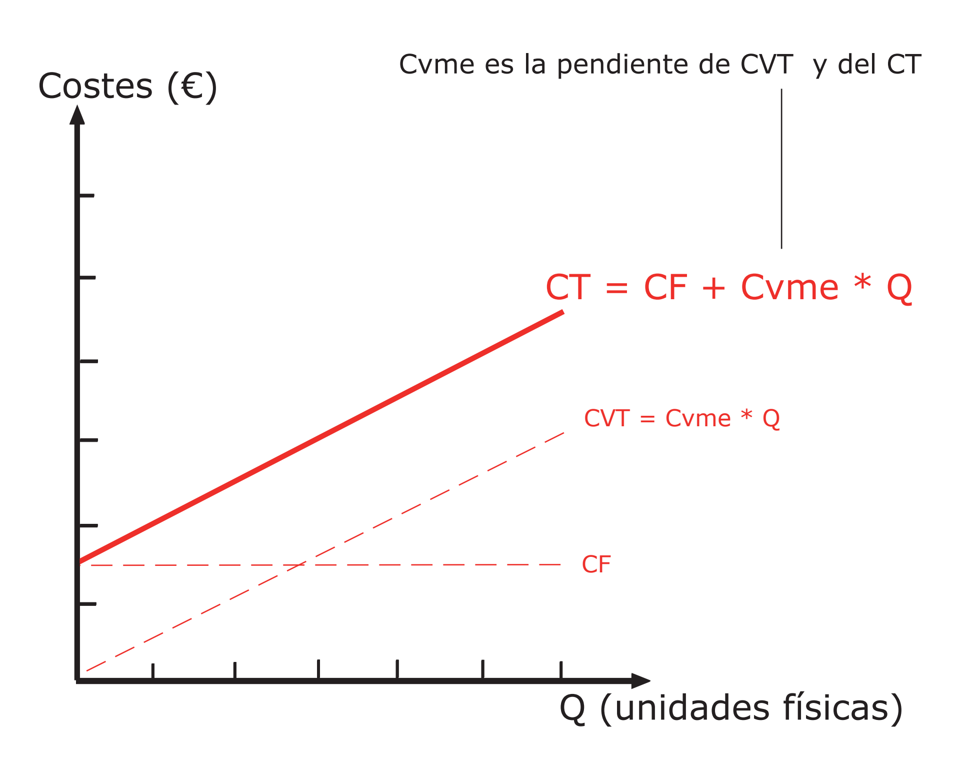


La empresa escogerá cuánto quiere y le interesa producir en función de los precios y de los costes, buscando el máximo beneficio.

Coste fijo (CF): coste que no varía con el nivel de producción.

Coste variable (CVT): coste que varía con el nivel de producción.

Coste total (CT): suma de costes fijos y costes variables. CT = CF + CV



Los costes medios y el coste marginal

Es muy útil para la empresa conocer los distintos costes por unidad producida.

$\frac{CT}{Q} = Cme$	**Coste medio:** coste por unidad de producción.
$\frac{CF}{Q} = CFme$	**Coste fijo medio:** coste fijo por unidad de producción.
$\frac{CVT}{Q} = CVme$	**Coste variable medio:** coste variable fijo por unidad de producción.
$\frac{\Delta CT}{\Delta Q} = Cmg$	**Coste marginal:** aumento del coste total por producir una unidad adicional.

Costes directos e indirectos
Otra clasificación de costes distingue entre los que son imputables a un producto concreto de forma clara (directos) y los que no lo son (indirectos), por lo que se debe establecer un criterio de reparto.

Costes fijos y variables
Los costes fijos en el caso de una cafetería serían el alquiler, el seguro del local, la calefacción…Al producir más café, el empresario necesitará más granos de café, más leche, más azúcar…por lo que estos son costes variables.

11. Los ingresos

Para decidir qué cantidad le interesa producir debe conocer sus ingresos, que se determinan en función del precio de venta y la cantidad vendida.

Ingreso total : precio por cantidad vendida.

IT = P * Q

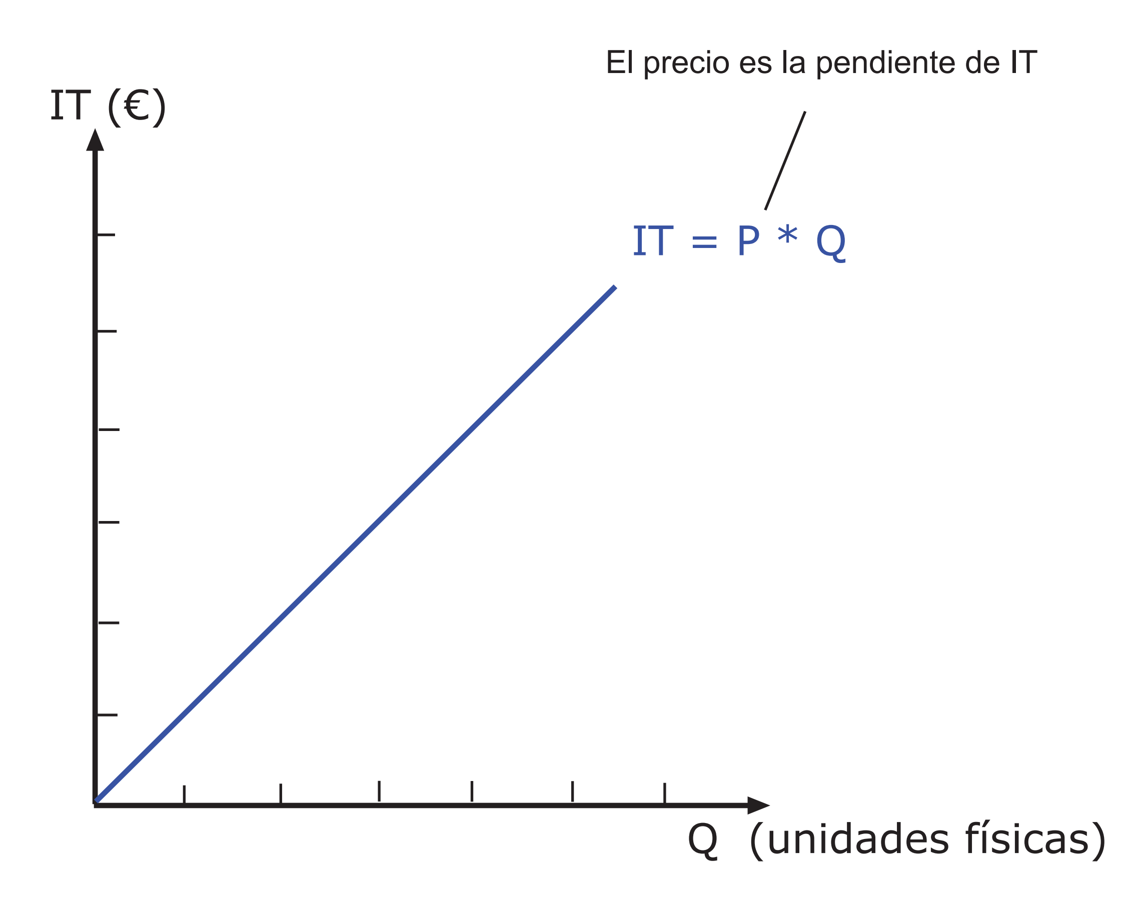
$\frac{IT}{Q}$ = Ime **Ingreso medio:** cantidad ingresada por unidad vendida.

$\frac{Bfo}{Q}$ = Bfome **Beneficio medio:** beneficio por unidad de producción.

$\frac{\Delta IT}{Q}$ = Img **Ingreso marginal:** cantidad ingresada por unidad adicional.

El ingreso se mueve rápido...

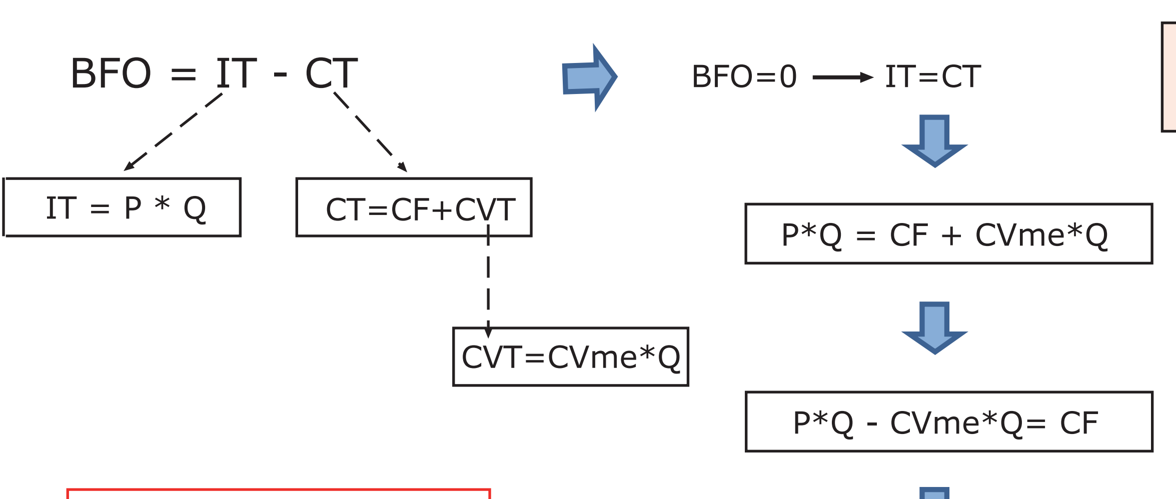
La mayor parte de los ingresos de la empresa informática HP proceden de productos que hace un año... no existían.



Si el precio de venta los cafés es de 1 €, y vende en una hora 100 cafés, el IT=1*100= 100€

12. El umbral de rentabilidad

Para la empresa es importante saber en qué momento empieza a ganar dinero. Suponemos que los costes son funciones lineales.



Umbral de rentabilidad (punto muerto): es el nivel de producción a partir del cual la empresa obtiene beneficios

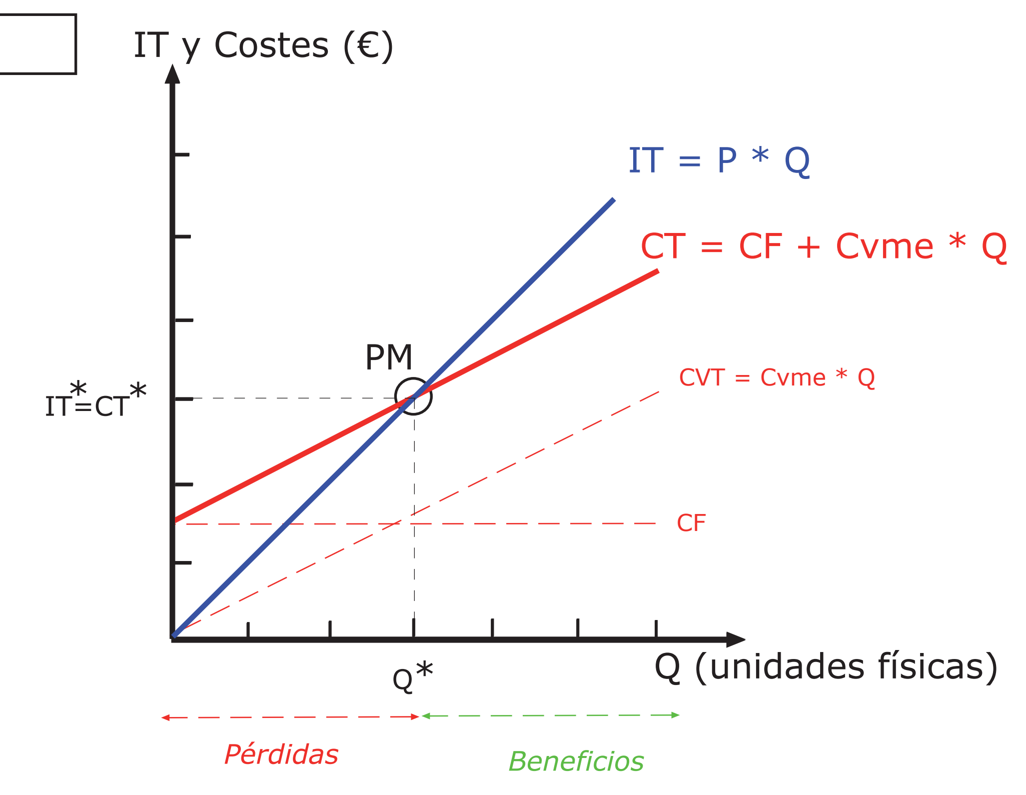
Fíjate que la pendiente del IT (p) debe ser mayor que la pendiente del CT (CVme), para que puedan llegar a existir beneficios.



$$Q = \frac{CF}{P\text{-}CVme}$$

Umbral de rentabilidad

Por cada unidad que producimos y vendemos ingresamos una cantidad de euros (P) , que ha de cubrir no sólo el coste de los factores asociados directamente a la producción de esa unidad vendida (CVme), sino también los costes generales (CF),



Si produce y vende por debajo de este punto, la empresa está incurriendo en pérdidas y si lo hace por encima obtiene beneficios.

Ejemplo práctico de umbral de rentabilidad

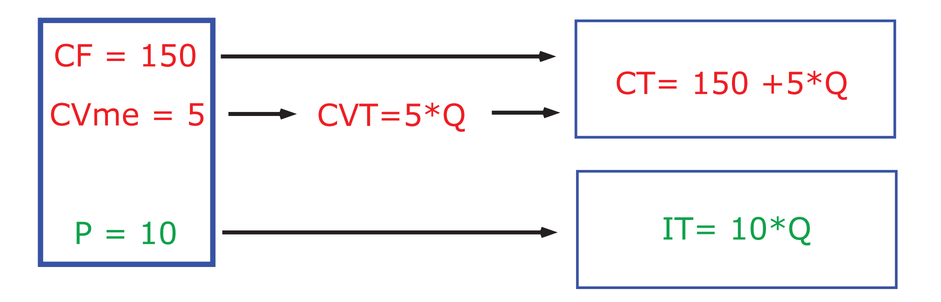
Tienes un puesto de pasteles ambulante. Cada día soportas unos costes fijos de 150 € (impuestos, seguro y alquiler del puesto) y por cada docena que elaboras incurres en un coste de 5 € (materias primas, envoltorio, y regalo sorpresa). El precio de la docena de pasteles es de 10 €.

¿Cuántas docenas tienes que vender al día para no perder dinero?.

$Q^* = \frac{CF}{p - cvme} \Rightarrow Q^* = \frac{150}{10 - 5} \Rightarrow Q^* =$ 30 docenas de pasteles

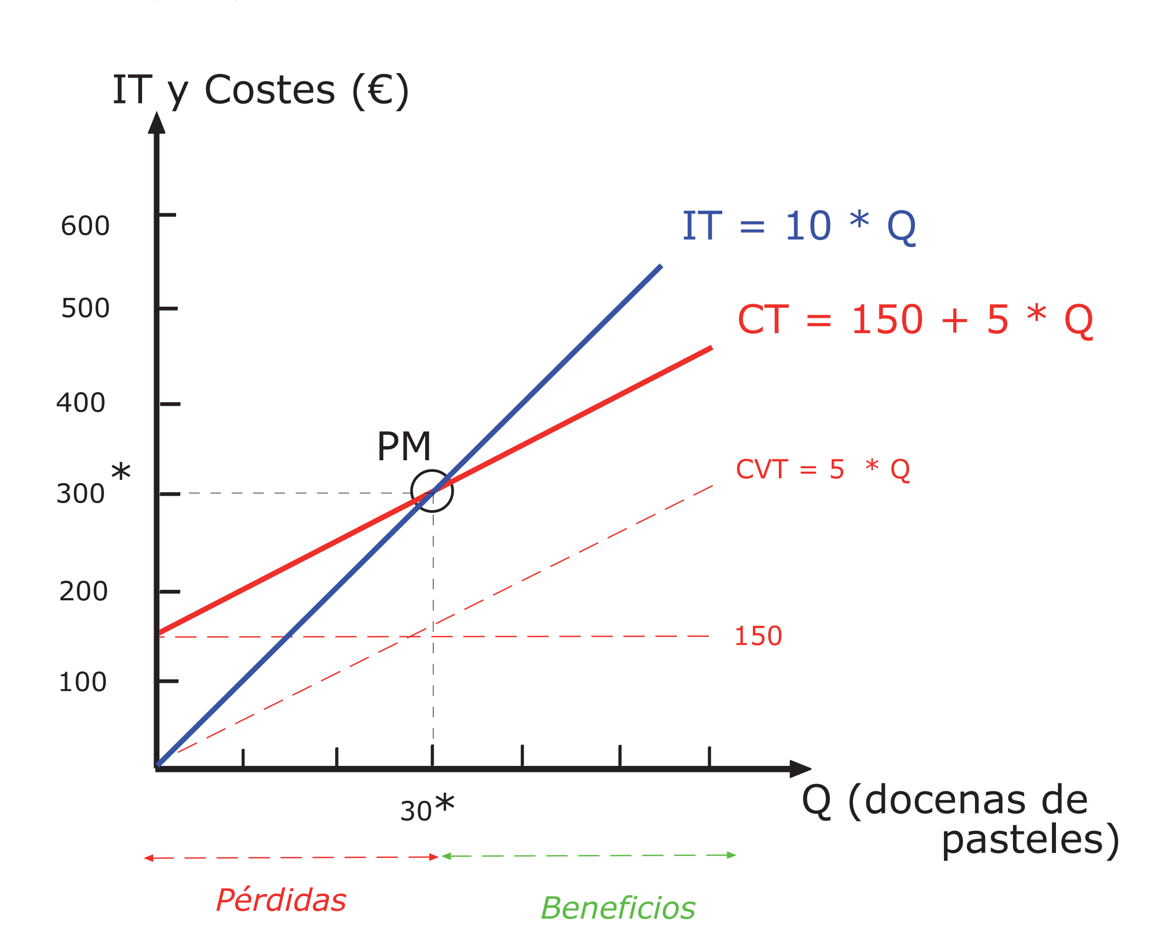
$IT_{30} = CT_{30} \rightarrow IT_{30} = 10 * 30 =$ **300 €** y $CT_{30} = 150 + 5 * 30 =$ **300 €**.

Representamos las funciones dando valores a la variable (Q) para obtener CF, CVT, CT e IT.



Q	CF	CVT	CT	IT	BFO
0	150	0	150	0	-150
10	150	50	200	100	-100
20	150	100	250	200	-50
30	150	150	300	300	0
40	150	200	350	400	50
50	150	250	400	500	100
60	150	300	450	600	150

Si damos valores de Q entorno al punto muerto, la gráfica nos quedará centrada

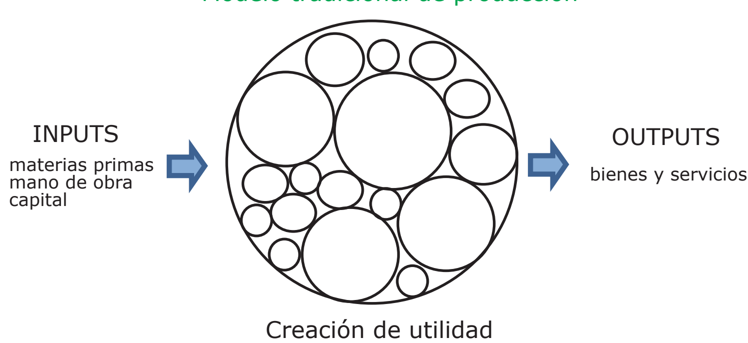


13. Outsourcing (externalización)

Tradicionalmente el único proveedor que tenían las empresas era el suministrador de materias primas, pero descubrieron que era más rentable centrarse en la actividades que les proporcionan un mayor valor añadido y encargar el resto a terceros especializados.

El outsourcing es el desprendimiento de una parte de la actividad de la empresa a otra especializada. También se denomina externalización, tercerización (contratar con terceros) o subcontratación. El objetivo es lograr o mantener ventajas competitivas, tanto de primer orden (I+D+i, calidad, diferenciación..) como de segundo nivel (reducción de costes de producción).

Modelo tradicional de producción



La empresa realiza todo tipo de actividades para producir su bien o servicio

Ventajas:

- ▲ Atención en los puntos fuertes de la empresa, en las tareas más rentables.
- ▲ Flexibilidad
- ▲ Acceso a mejor tecnología y personal cualificado
- ▼ Costes fijos

Inconvenientes:

- ▼Control sobre el proceso productivo, pérdida de autonomía
- ▲ Filtraciones de secretos del proceso productivo a la competencia.

Modelo moderno de producción

INPUTS
materias primas
mano de obra
capital

OUTPUTS
bienes y servicios

Creación de utilidad
La empresa se centra en las actividades que generan más valor añadido y externaliza el resto

Proveedores especializados

El efecto Kodak y la era del outsourcing

"Nuestra misión no es ser un líder informático; ha llegado el momento de explorar nuevas opciones". Katherine Hudson, responsable de sistemas de información de Kodak (1989)

A principios del siglo XX Henry Ford ya comenzó a realizar prácticas de externalización para fabricar su famoso Modelo T. Pero sería en 1989 cuando Kodak, marcaría el comienzo de un proceso intenso e irrefrenable de outsourcing empresarial, cuando subcontrató sus servicios informáticos a IBM para centrarse en la producción fotográfica.

.

14. Análisis de la decisión de producir o comprar (“make versus buy”)

Vamos a emplear un modelo muy similar al del punto muerto. La empresa va a comparar el coste de comprar (CC) con el coste total de producir (CT).
El coste de comprar vendrá determinado por el precio de compra (p) y la cantidad adquirida (q).
El coste total de producción será la suma del coste fijo (CF) y del coste variable total (CVT).

Coste de comprar (CC):

coste de adquirir el producto a un tercero especializado. CC = p*q

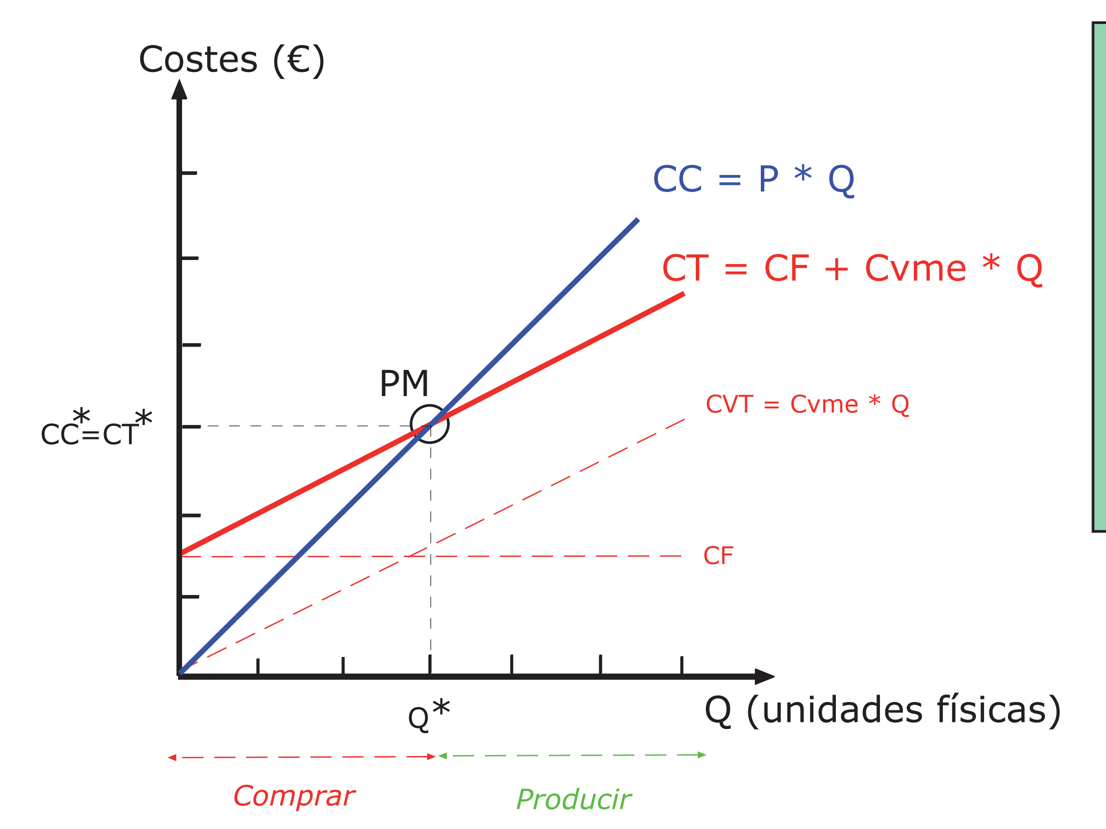
Coste total (CT):

suma de costes fijos y costes variables de producción propia. CT = CF + CVT



$$Q^* = \frac{CF}{p - cvme}$$

A partir de Q* es rentable para la empresa producir.



Zapatero a tus zapatos

“Siempre será máxima constante de cualquier prudente padre de familia no hacer en casa lo que cuesta más caro que comprarlo.

El sastre, por esta razón, no hace zapatos para sí y para su familia, sino que los compra del zapatero; éste no cose sus vestidos, sino que los encomienda al sastre; el labrador no hace en su casa ni lo uno ni lo otro, pero da trabajo a esos artesanos. Interesa a todos emplear su industria siguiendo el camino que les proporciona más ventajas, comprando con una parte del producto de la propia, o con su precio, que es lo mismo, lo que la industria de otro produce y ellos necesitan”

Para que sea rentable incurrir en los costes fijos de producir, es necesario que el nivel de producción sea alto.

Ejemplo práctico de decisión de producir o comprar

Tienes que imprimir un libro de economía de 300 páginas que tienes en un cd. Puedes alquilar una impresora por 5 €, comprar papel y cartuchos de tinta (coste de papel y tinta, por hoja 0,02 €) o acudir a una copistería especializada que te cobrará 0,03 € por hoja.

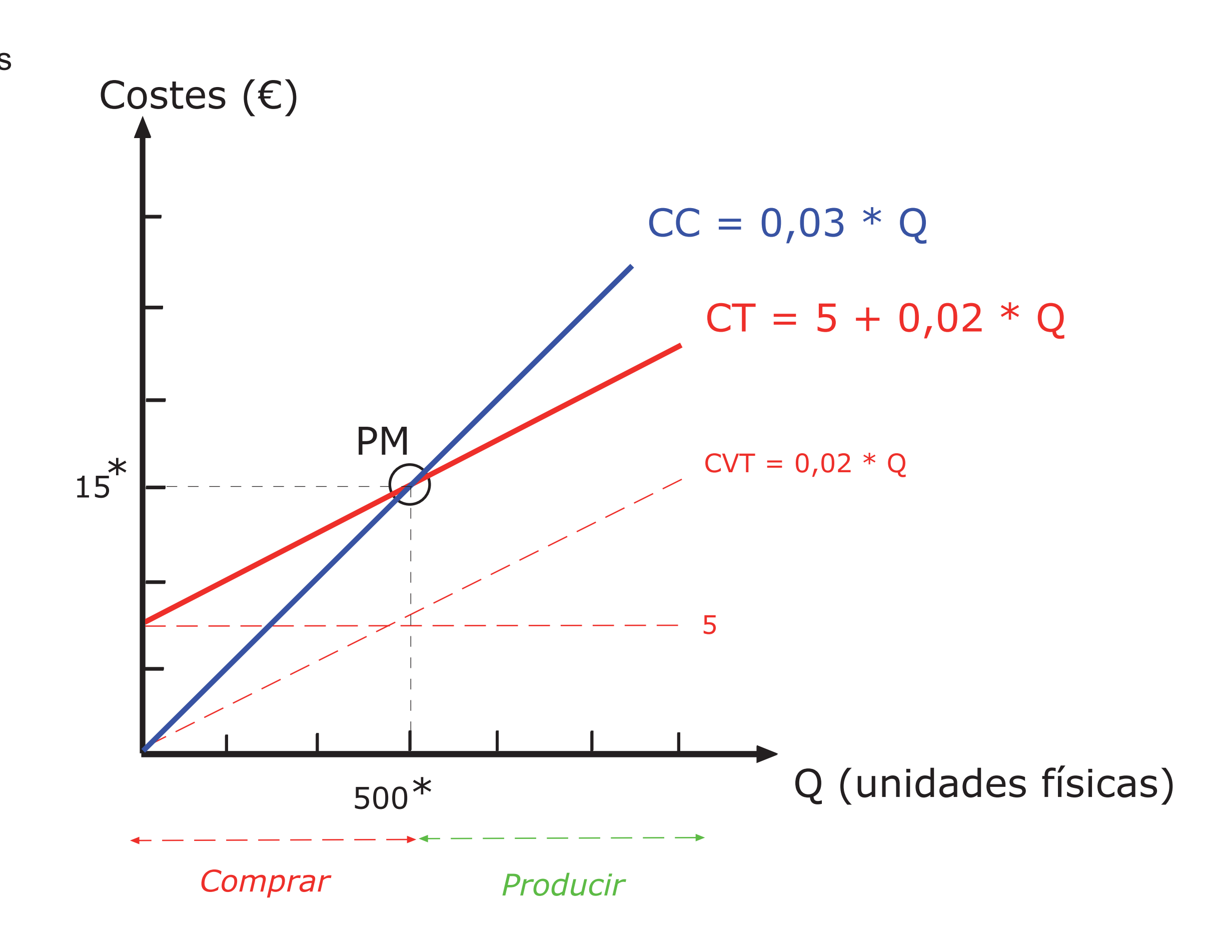
¿Qué opción te interesa más? ¿a partir de qué número de copias es más rentable imprimirlas?

CC = 0,03*300 = 9 €
CT = 5 € + 0,02*300 = 11 €

Es más rentable acudir a la copistería para imprimir el libro.

$$Q^{*} = \frac{CF}{p - cvme} \qquad Q^{*} = \frac{5}{0{,}03 - 0{,}02} = 500 \text{ hojas}$$

A partir de 500 hojas es rentable imprimirlas en casa.



Producción II

1. La logística.

2. Los inventarios.

3. Coste de los inventarios.

4. Modelo Harris-Wilson.

5. Evolución temporal del stock.

6. El coste total de inventario.

7. Volumen óptimo de pedido.

8. Volumen óptimo de pedido con stock de seguridad.

9. Desarrollo analítico del cálculo del pedido.

10. Ejemplo práctico del cálculo de pedido.

11. Just in time (justo a tiempo).

12. La calidad total.

13. Productividad y calidad.

14. Método 5 S



1. La logística

El objetivo de la logística es responder a la demanda obteniendo un óptimo nivel de servicio al menor coste posible. Distinguimos entre logística de compra (aprovisionamiento) y de comercialización (distribución).

Logística: conjunto de actividades que tienen por objeto colocar al mínimo coste una cantidad determinada de producto en el lugar y momento que es demandada.

Objetivos de la logística:

- Satisfacer la necesidad del cliente es lo prioritario.

- Desarrollar la flexibilidad necesaria para adaptarse a un entorno en continuo cambio.

- Reaccionar con rapidez y eficacia a los pedidos de los clientes.

- Eliminar el almacenaje innecesario.

- Suministrar al cliente los productos que necesita, en el momento oportuno, en la cantidad requerida, con la calidad apropiada y al mínimo coste.

Satisfacer cliente

Sólo stock necesario

Rapidez y eficacia

Flexibilidad

Suministrar al cliente los productos que necesita, en el momento oportuno, en la cantidad requerida, con la calidad apropiada y al mínimo coste.

Tradicionalmente, la demanda de productos era mucho mayor que la oferta, la actividad de la empresa se centraba únicamente en la producción, por lo que tanto almacenaje como distribución no tenían la consideración de actividades estratégicas.

A medida que la oferta va superando a la demanda, los gustos de los consumidores son más exigentes y cambiantes, por lo que es necesario realizar una gestión de producción y logística mucho más flexible y ágil.

El modelo de gestión **Just in time** intenta adaptar de forma continua la producción a la demanda, basándose en la **teoría de los cinco ceros**:

- Cero defectos. Hacer las cosas bien a la primera.
- Cero averías. Involucrar a los operarios en la gestión y mantenimiento para reducir las averías.
- Cero stock. Al reducir las cantidades almacenadas de recursos y productos, la empresa se vuelve más ágil y eficiente.
- Cero plazos. A igual calidad y precio, el más rápido en llegar al punto de venta vende primero.
- Cero papel. Reducir la burocracia y el papeleo para evitar pérdidas de tiempo.

2. Los inventarios

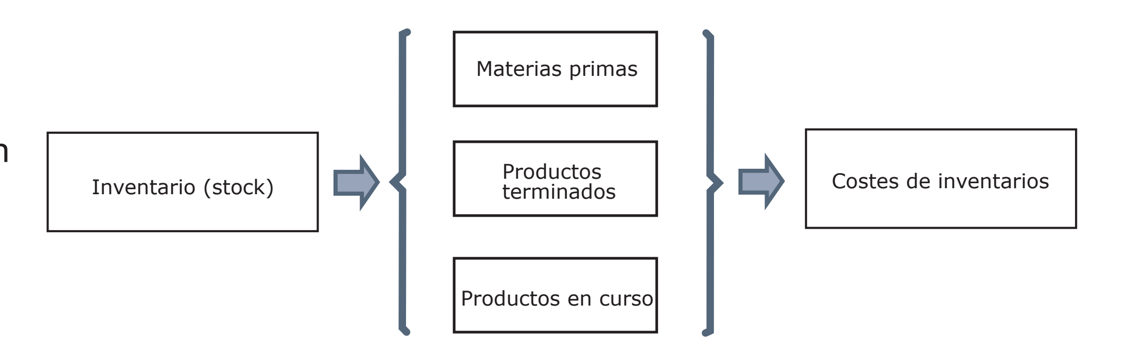
Para desarrollar su actividad productiva y comercial las empresas necesitan tener disponibles los elementos necesarios:

- **Materias primas**, mediante su transformación o elaboración se destinan a formar parte de los productos fabricados.

- **Productos en curso**, productos elaborados por la empresa no destinados a la venta hasta que no son objeto de otra elaboración posterior.

- **Productos terminados**, productos fabricados por la empresa y destinados al consumo final o a la utilización que de ellos puedan hacer otras empresas.

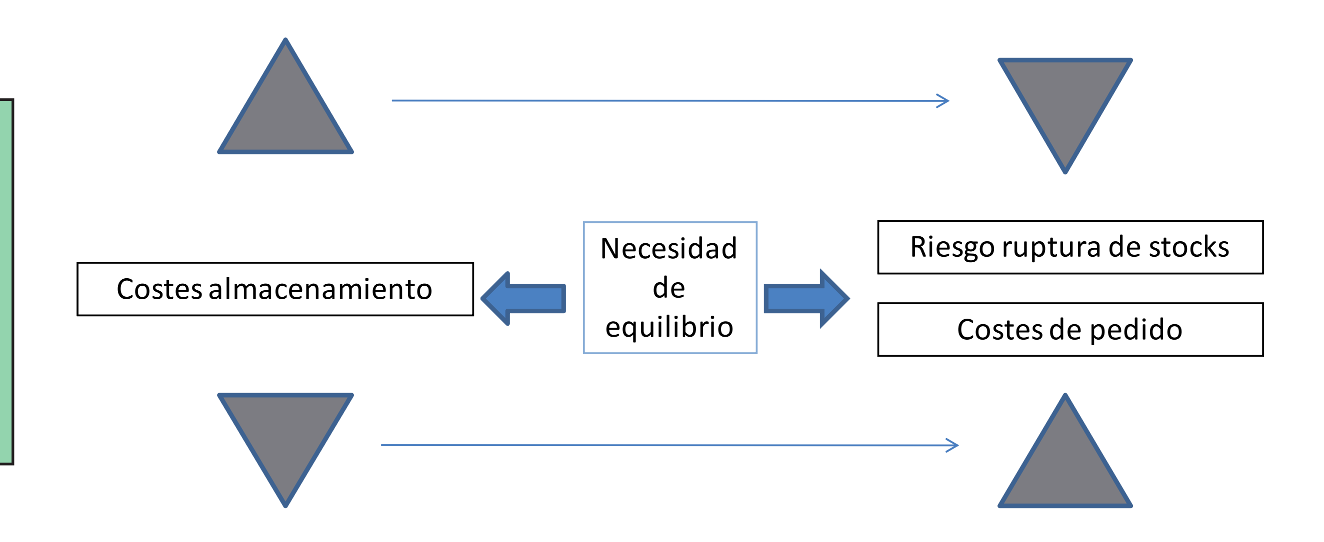
Inventario o stock: cantidad de bienes almacenados que tiene una empresa



El principal objetivo de la gestión de inventarios es responder a:
¿Qué artículos deben mantenerse? ¿Qué cantidad debe pedirse para que el coste total del inventario sea el mínimo posible?

La gestión de stocks

Si la empresa solicita y almacena una gran cantidad de unidades reduce sus costes de pedido y la posibilidad de ruptura de stocks, pero por también aumentan sus costes de almacenaje. Para evaluar cuál es el número adecuado de unidades que debe pedir y almacenar debe valorar adecuadamente los distintos costes.



3. Coste de los inventarios

La gestión de stocks garantiza la continuidad del proceso productivo y satisfacer los pedidos. Para realizarla se incurre en los siguientes costes:

- **Realización de pedidos**: transporte, administración, seguros…

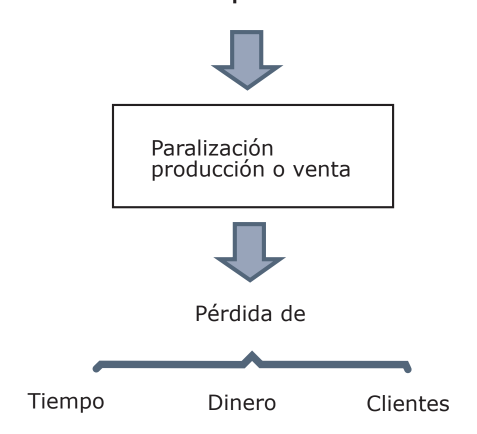
  ∆ Cantidad en cada pedido → ▼número de pedidos anuales → ▼Coste de pedidos

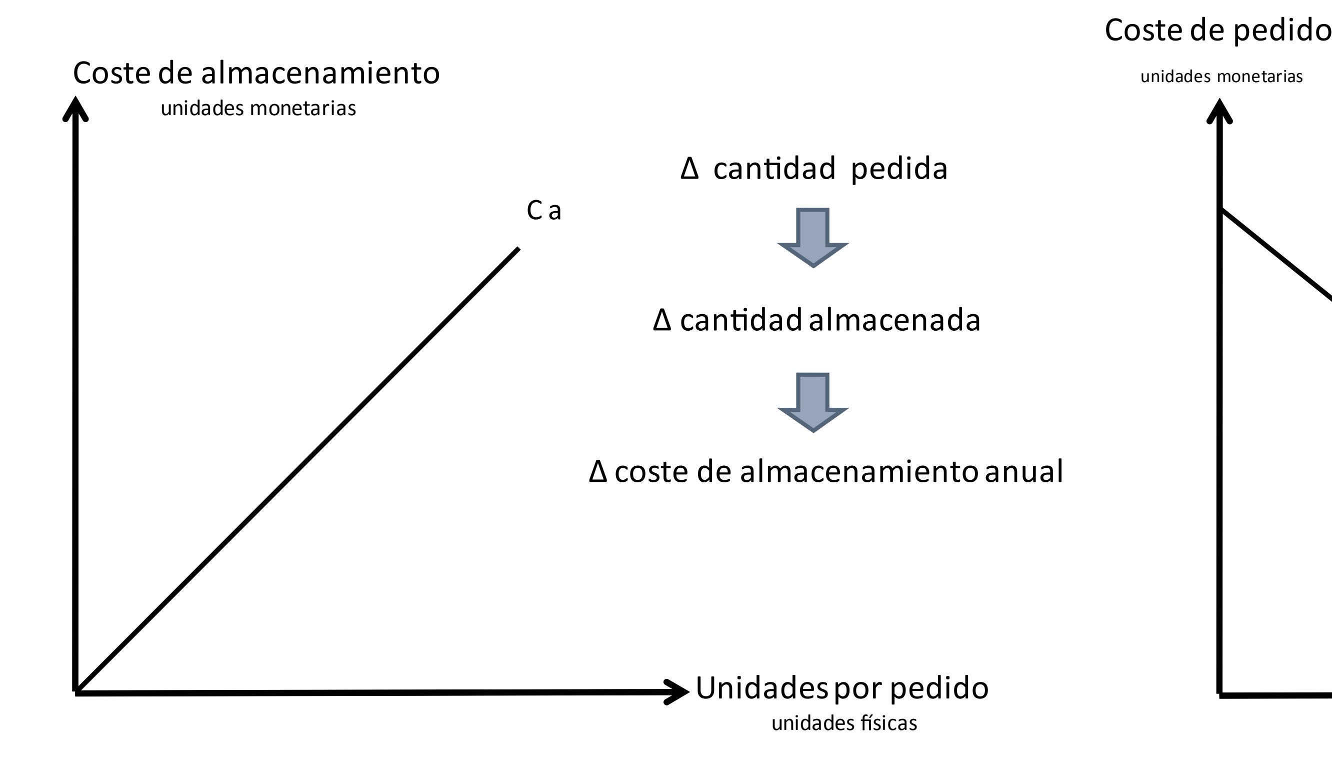
- **Almacenamiento**: alquiler de almacenes, control, mantenimiento…

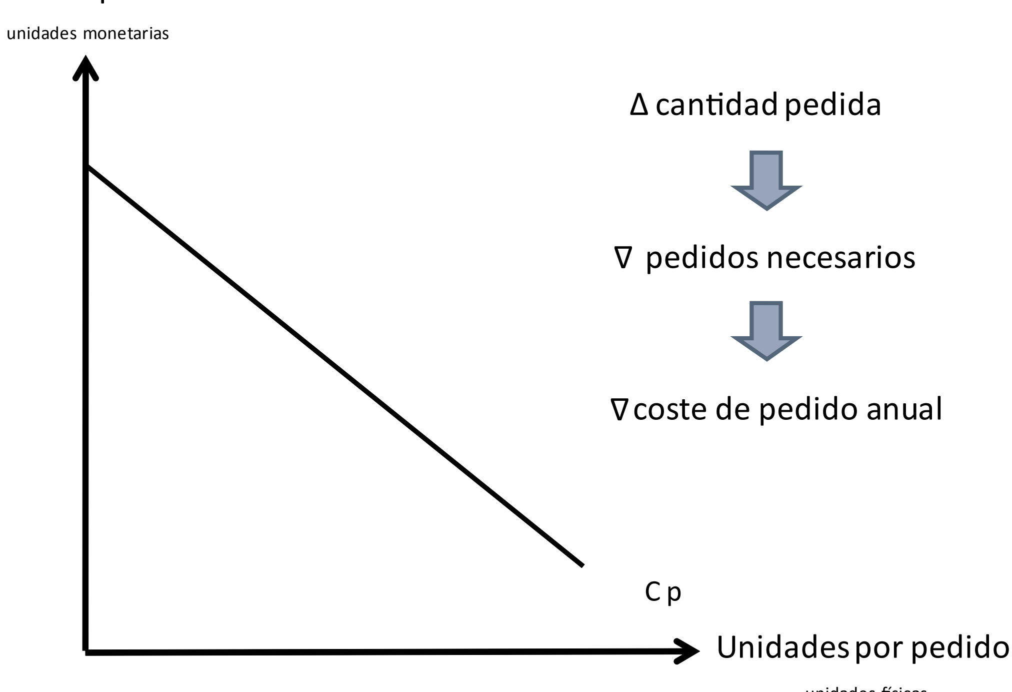
  ∆ Cantidad en cada pedido → ∆ Cantidad almacenada → ∆ Coste de almacenar

- **Ruptura de stocks**: paralización de la actividad por carencia de inventarios.

  ∆ Cantidad almacenada→▼riesgo de ruptura de stocks







4. Modelo Harris-Wilson

Objetivo: determinar qué cantidad debe solicitar la empresa a sus proveedores en cada pedido, minimizando el coste total de inventarios.

Supuestos

- Todas las variables son conocidas de antemano.
- Un único producto, sujeto a una demanda constante y conocida.
- Los proveedores siempre tardan el mismo número de días en entregar el pedido.
- El coste de realizar cada pedido es constante, no depende de las unidades solicitadas.
- El coste de almacenar es proporcional a las unidades almacenadas (depende del nivel medio de existencias).
- Los pedidos realizados al año son idénticos, del mismo número de unidades.

Variables

- D = demanda anual de pedido. Cantidad que necesita anualmente la empresa para consumir, producir o vender.

- Q = tamaño del lote o pedido. Es el número de unidades de cada pedido solicitado a los proveedores.

- n = número de pedidos solicitados al año. $n = (D) / (Q)$

- t = tiempo que tardan los proveedores en suministrar el pedido. Debe solicitarse t días antes del agotamiento del anterior.

- Ss = stock de seguridad. Nivel de stock que se mantiene en almacén para hacer frente a imprevistos como demoras en suministros o demandas anormalmente altas.

- Nm = nivel medio anual de existencias en almacén. Si en cada pedido se solicitan Q unidades, en términos medios anualmente tendremos $Nm = Q / 2$. En caso de mantener stock de seguridad el nivel medio será $Nm = Q / 2 + Ss$

- q = cantidad de unidades en almacén en el momento de hacer el pedido a los proveedores. Es el punto de pedido y se determina teniendo en cuenta el plazo de entrega (t).

- g = coste de almacenamiento anual por unidad.

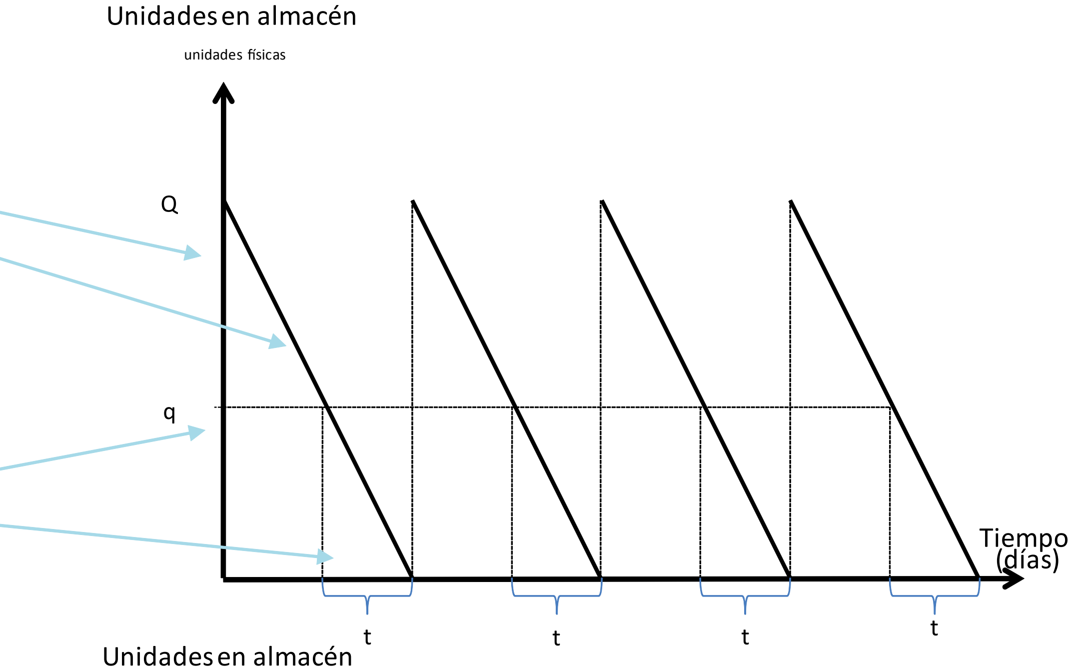
- k = coste de realización de cada pedido. Es independiente del número de unidades solicitadas.

5. Evolución temporal del stock

Teniendo en cuenta los supuestos y las variables, podemos representar cómo evoluciona el stock en el almacén de la empresa

En el almacén entra una cantidad "Q", que se agota a un **ritmo constante y conocido**.

Debemos solicitar el nuevo pedido cuando en almacén queden "q" unidades, ya que conocemos el **tiempo exacto** que tardarán los proveedores en abastecernos (t), y de otra forma no llegará a tiempo el pedido.



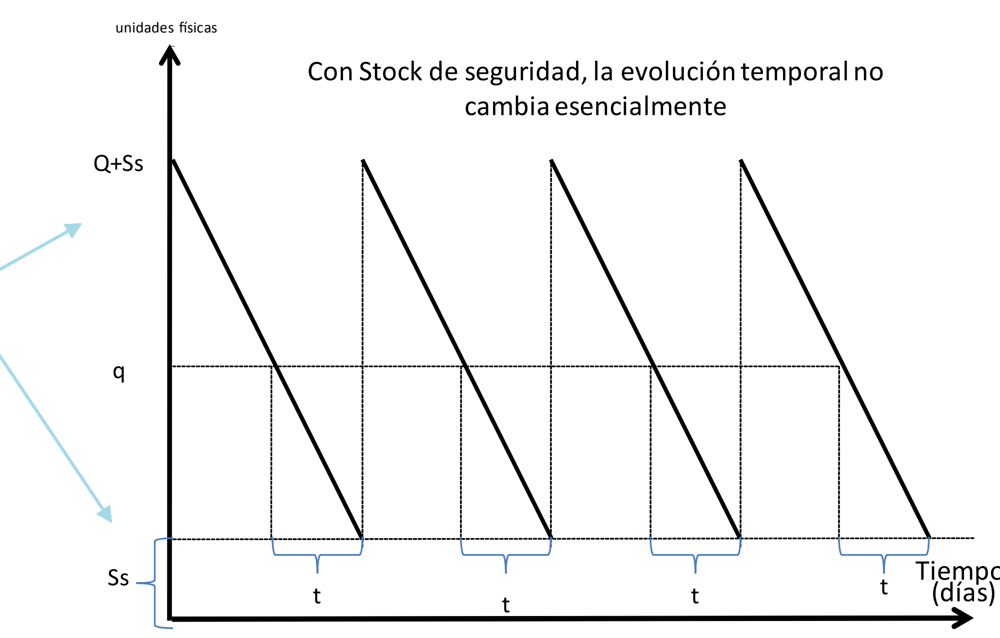
Si la empresa mantiene **stock de seguridad**, la evolución temporal es similar, pero con matices:

- El **nivel de existencias** en almacén **aumenta**, ya que ahora tenemos siempre el stock de seguridad.

- El **coste de almacenamiento aumenta** al hacerlo el nivel medio de existencias en almacén.

- No afecta a la cantidad pedida, ni al número de pedidos.

- Al no afectar al número de pedidos ni a la cantidad pedida, tampoco afecta al coste de realización de los pedidos.



6. El coste total de inventario

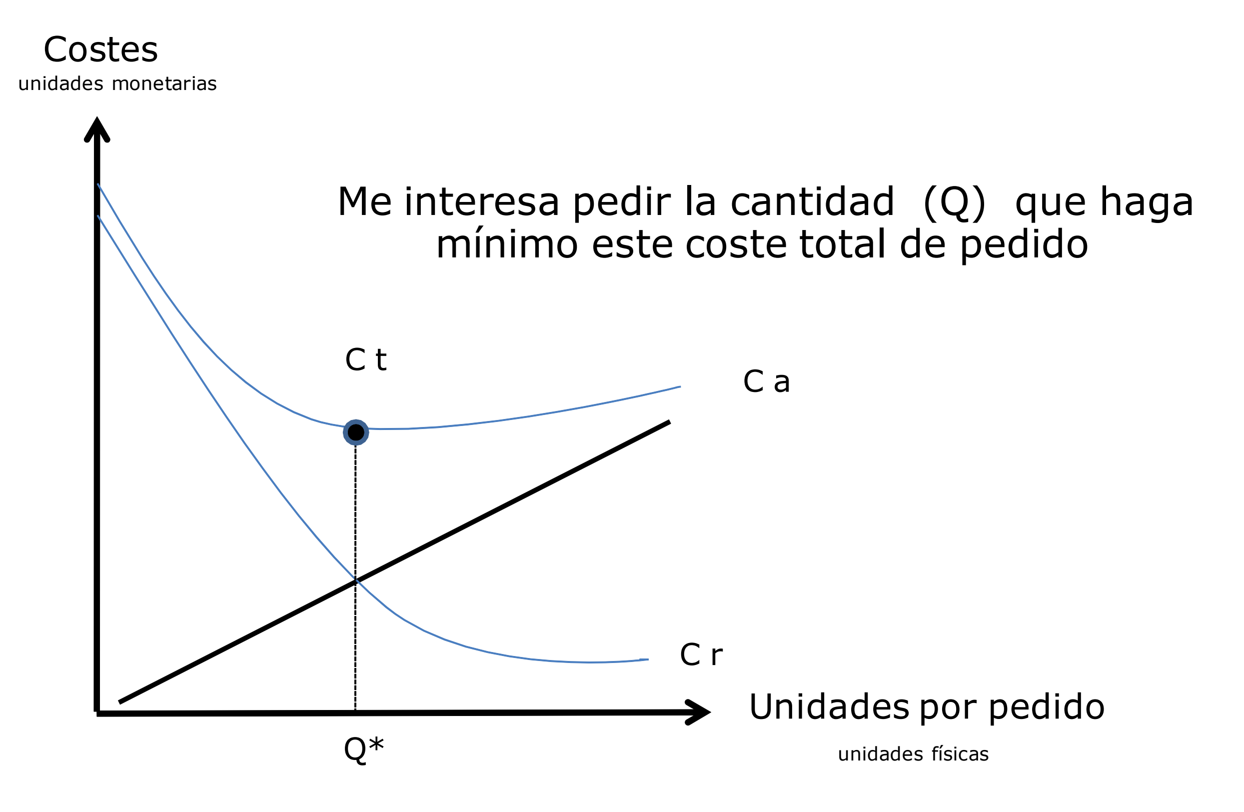
La cantidad a solicitar será la que minimice el coste total del inventario, integrado por el coste de almacenamiento (proporcional al nivel medio de almacén), y el de realización de pedido (en función del número de pedidos).

Coste de almacenamiento $Ca = g * Nm \longrightarrow Ca = g * \frac{Q}{2}$

Coste de realización de pedido $Cr = k * n \longrightarrow Cr = k * \frac{D}{Q}$

Coste total de inventario

$$CT = g * \frac{Q}{2} + k * \frac{D}{Q}$$



Q, es el lote de pedido óptimo, solicitando está cantidad (Q) por pedido, se minimiza el coste total del inventario.

Coste total de inventario

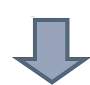
$$CT = g * \frac{Q}{2} + k * \frac{D}{Q}$$



$$\frac{dCT}{dQ} = 0$$



$$Q = \sqrt[2]{\frac{2*k*D}{g}}$$



Los distintos cálculos de costes, se obtienen sin dificultad a partir del lote de pedido óptimo:

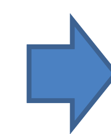
- El número de pedidos $n = \frac{D}{Q}$

- Los días entre pedidos $d = \frac{365}{n}$

Pero…. ¿cuánto debo pedir en cada pedido?

Si pido muchas unidades en cada pedido

Si Δ Q

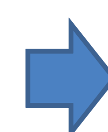


el coste de almacenar aumenta…

Δ Ca

pero si pido pocas, debo hacer más pedidos

Si ź Q



aumenta el coste de pedidos

Δ Cr



8. Volumen óptimo de pedido con stock de seguridad

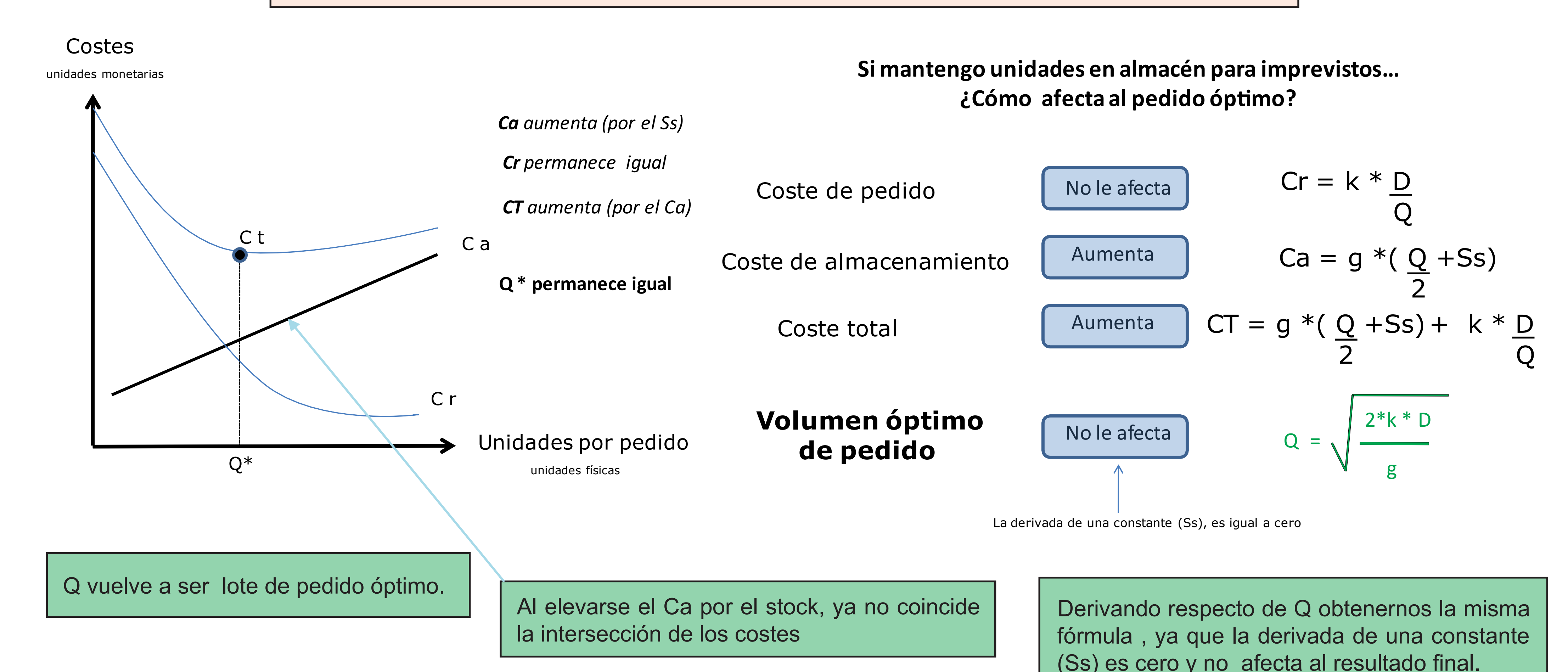
Al introducir en el modelo el stock de seguridad, los costes de almacenamiento aumentan, y con ello el coste total.

Coste de almacenamiento $Ca = g * \left(\frac{Q}{2} + Ss \right)$

Coste de realización de pedido $Cr = k * n$

Coste total de inventario

$$CT = g * \left(\frac{Q}{2} + Ss \right) + k * n$$



Derivando el Coste total respecto Q e igualando a O, obtengo el mínimo de la curva

$$CT = \frac{g * Q}{2} + \frac{k * D}{Q} \;\Rightarrow\; \frac{dCT}{dQ} = \frac{g * Q}{2} + \frac{k * D}{Q}$$

$$\frac{g}{2} + \frac{-k * D}{Q^2} = 0$$

$$\frac{g}{2} = \frac{k * D}{Q^2}$$

$$Q^2 = \frac{2*k *D}{g}$$

$$Q = \sqrt{\frac{2*k * D}{g}}$$

De esta forma hallo el Q óptimo, que minimiza el coste total de pedido

Derivando el Coste total respecto Q e igualando a O, obtengo el mínimo de la curva

$$CT = g * \left[\frac{Q + \mathbf{Ss}}{2}\right] + \frac{k * D}{Q} \Rightarrow \frac{dCT}{dQ} = g * \left[\frac{Q + \mathbf{Ss}}{2}\right] + \frac{k * D}{Q}$$

$$\frac{g}{2} + \frac{-k * D}{Q^2} = 0$$

$$\frac{g}{2} = \frac{k * D}{Q^2}$$

$$Q^2 = \frac{2 * k * D}{g}$$

$$Q = \sqrt{\frac{2 * k * D}{g}}$$

El stock de seguridad no influye en el nivel óptimo de pedido

Diriges una empresa que se dedica a comercializar sillas de oficina

- ✓ Necesitas anualmente 7200 unidades para abastecer a tus clientes.
- ✓ Te cuesta 2 € anualmente mantener cada silla en el almacén.
- ✓ Cada pedido a proveedores supone un coste de 200 €.
- ✓ La empresa trabaja 360 días al año.
- ✓ Los proveedores tardan 30 días en suministrar el pedido

1. ¿Qué cantidad de sillas debes solicitar en cada pedido? ¿Cuántos pedidos anuales realizarás?
2. ¿Cada cuánto tiempo encargarás el pedido y qué cantidad de sillas habrá en ese momento?
3. ¿ En qué coste total anual de inventario incurrirás?

D = 7200 sillas (demanda anual de unidades)
g = 2 € (coste de almacenamiento por unidad)

k =200 € (coste de realización de cada pedido)

t = 30 días (tiempo de suministro)

Sillas por pedido

$$Q^* = \sqrt{\frac{2*k*D}{g}} \Rightarrow Q^* = \sqrt{\frac{2*200*7200}{2}} \Rightarrow Q^* = 1200 \text{ sillas}$$

Solicitando 1200 sillas en cada pedido, minimizo los costes totales anuales de inventario.

Número de pedidos al año

$$\mathbf{n} = \frac{D}{Q^*} \Rightarrow \mathbf{n} = \frac{7200}{1200} \Rightarrow \mathbf{n} = 6 \text{ pedidos anuales}$$

Días entre pedidos

$$d = \frac{360 \text{ días}}{n} \Rightarrow d = \frac{360 \text{ días}}{6} \Rightarrow d = 60 \text{ días}$$

Sillas en el almacén en el punto de pedido

1200 se agotan en 60 días

x se agotarán en 30 días

x = 600 sillas

q = 600 sillas en stock cuando pido

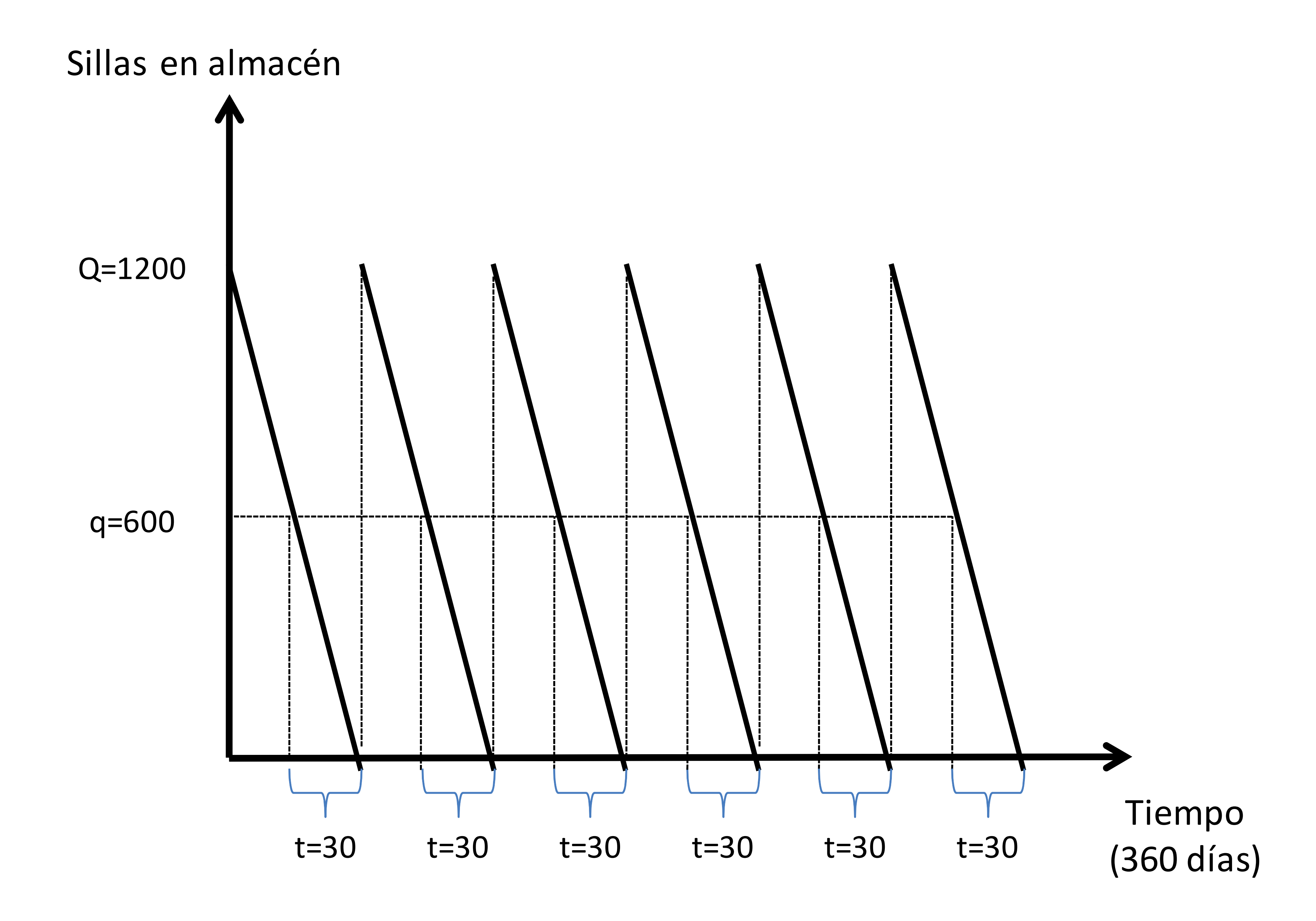
Coste total de inventario, pidiendo 1200 unidades por pedido

Ca = g * (Q/2) ➡ Ca = 2 * (1200/2) ➡ Ca = 1200 €

Cr = k * D/Q ➡ Cr = 200 *7200 /1200 ➡ Cr = 1200 €

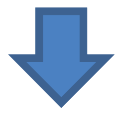
CT = 2400 €

Solución ejemplo de cálculo del volumen óptimo de pedido

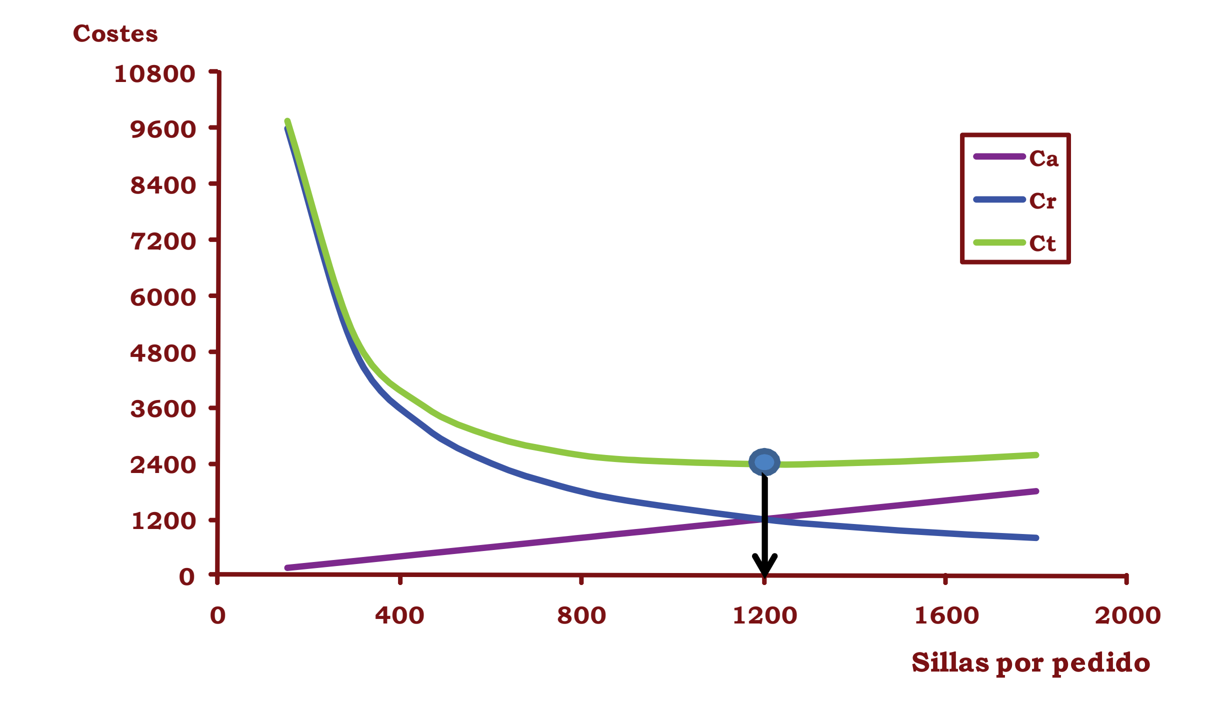


Solución ejemplo de cálculo del volumen óptimo de pedido

Dando valores a la variable Q, obtenemos Ca, Cr y CT



Q	Ca	Cr	Ct
150	150	9600	9750
300	300	4800	5100
450	450	3200	3650
600	600	2400	3000
750	750	1920	2670
900	900	1600	2500
1200	1200	1200	2400
1350	1350	1067	2417
1500	1500	960	2460
1650	1650	873	2523
1800	1800	800	2600



Ss = 500 sillas

Sillas por pedido

$$Q^* = \sqrt{\frac{2*k*D}{g}} \Rightarrow Q^* = \sqrt{\frac{2*200*7200}{2}} \Rightarrow \mathbf{Q^*} = 1200 \text{ sillas}$$

Solicitando 1200 sillas en cada pedido, minimizo los costes totales anuales de inventario.

Número de pedidos al año

$$\mathbf{n} = \frac{D}{Q^*} \Rightarrow \mathbf{n} = \frac{7200}{1200} \Rightarrow \mathbf{n} = 6 \text{ pedidos anuales}$$

Días entre pedidos

$$\mathbf{d} = \frac{360 \text{ días}}{n} \Rightarrow \mathbf{d} = \frac{360 \text{ días}}{6} \Rightarrow \mathbf{d} = 60 \text{ días}$$

Sillas en el almacén en el punto de pedido

1200 se agotan en 60 días

x se agotarán en 30 días

x = 600 sillas + 500 sillas (Ss)

q= 1100 sillas en el momento de pedir

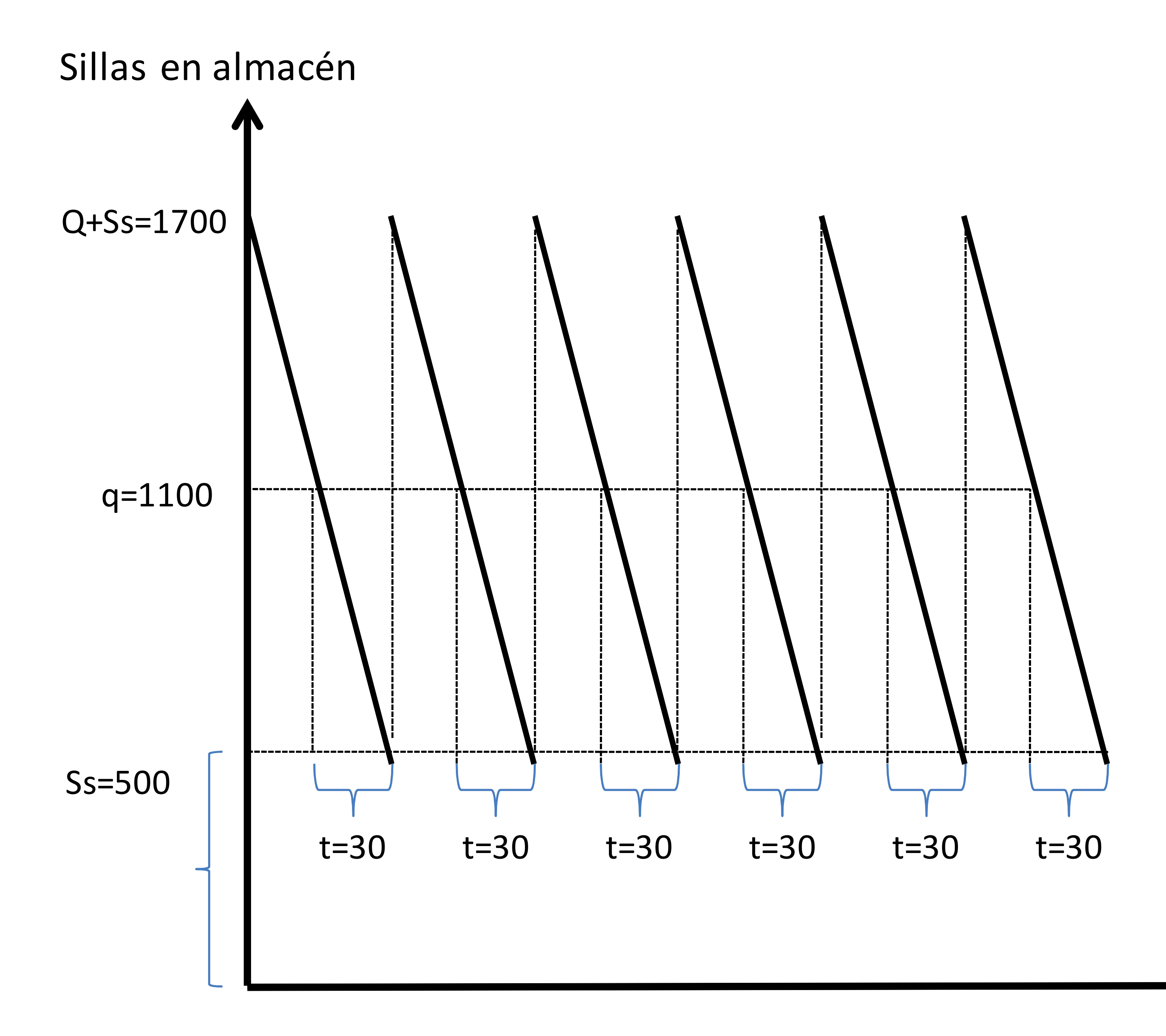
Coste total de inventario, pidiendo 1200 u.f. (500 Ss)

Ca = g * (Q/2 + Ss) ⇒ Ca = 2 * (1200/2+500) ⇒ Ca = 2200 €

Cr = k * D/Q ⇒ Cr = 200 *7200 /1200 ⇒ Cr = 1200 €

CT = 3400 €

Solución ejemplo de cálculo del volumen óptimo de pedido

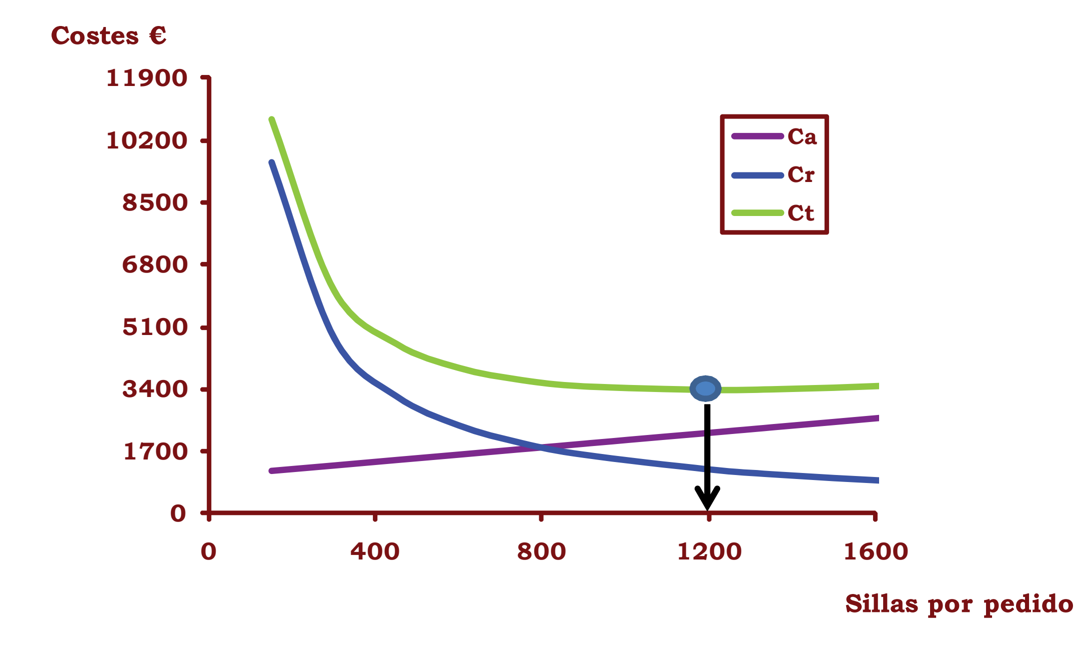


Solución ejemplo de cálculo del volumen óptimo de pedido

Dando valores a la variable Q, obtenemos Ca, Cr y CT

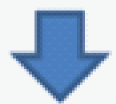


Q	Ca	Cr	Ct
150	1150	9600	10750
300	1300	4800	6100
450	1450	3200	4650
600	1600	2400	4000
750	1750	1920	3670
900	1900	1600	3500
1200	2200	1200	3400
1350	2350	1067	3417
1500	2500	960	3460
1650	2650	873	3523
1800	2800	800	3600

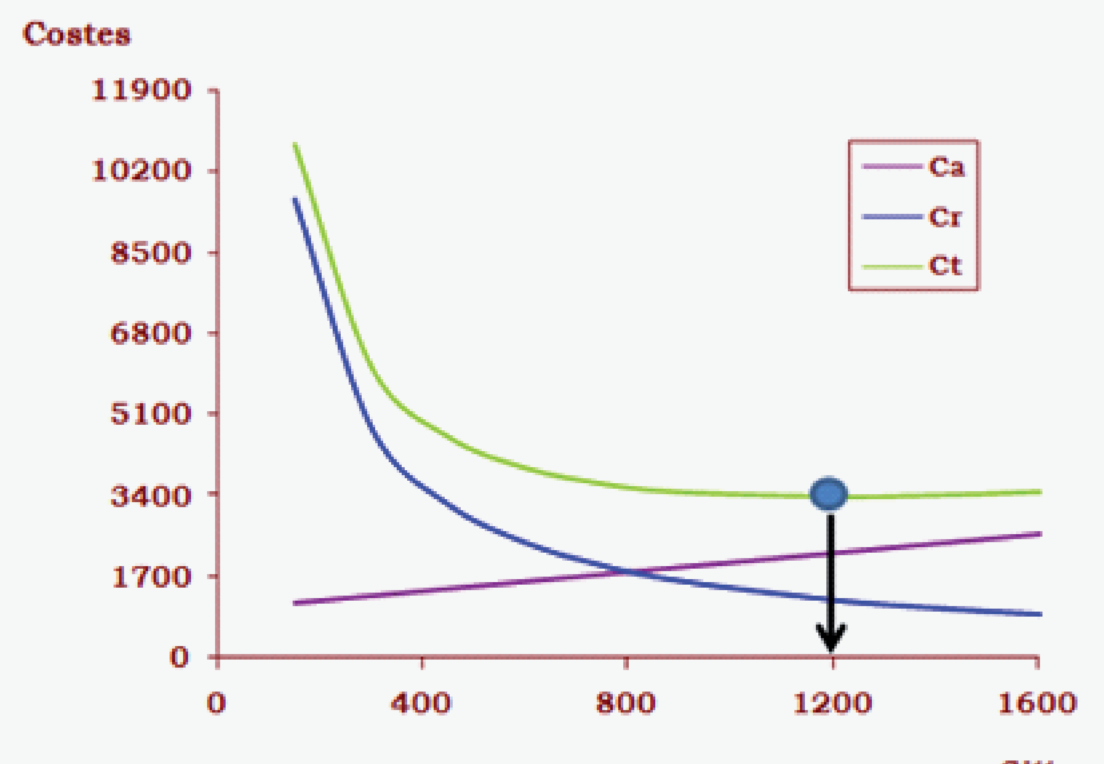


Solución ejemplo de cálculo del volumen óptimo de pedido

Dando valores a la variable Q, obtenemos Ca, Cr y CT



Q	Ca	Cr	Ct
150	1150	9600	10750
300	1300	4800	6100
450	1450	3200	4650
600	1600	2400	4000
750	1750	1920	3670
900	1900	1600	3500
1200	2200	1200	3400
1350	2350	1067	3417
1500	2500	960	3460
1650	2650	873	3523
1800	2800	800	3600

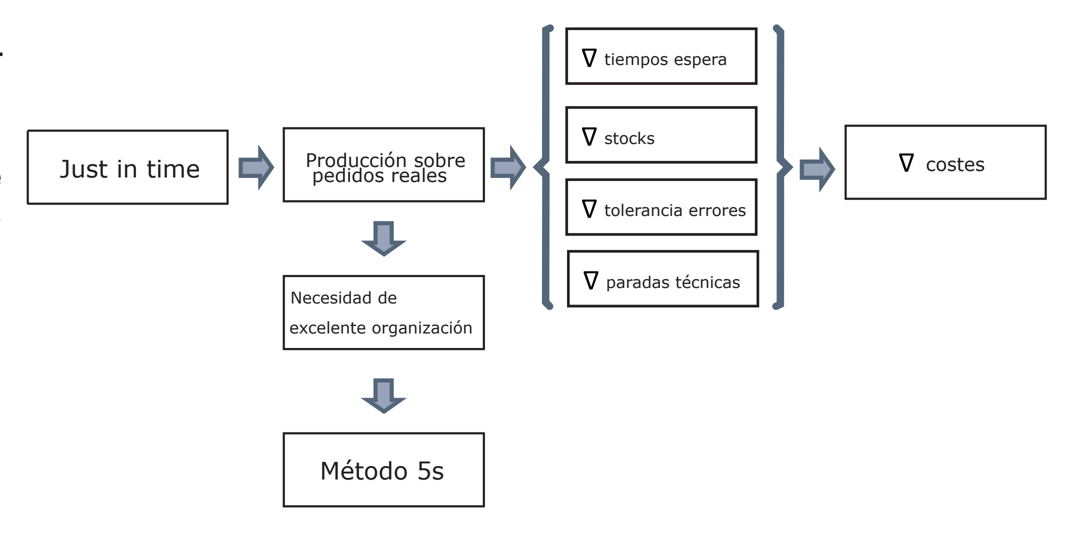


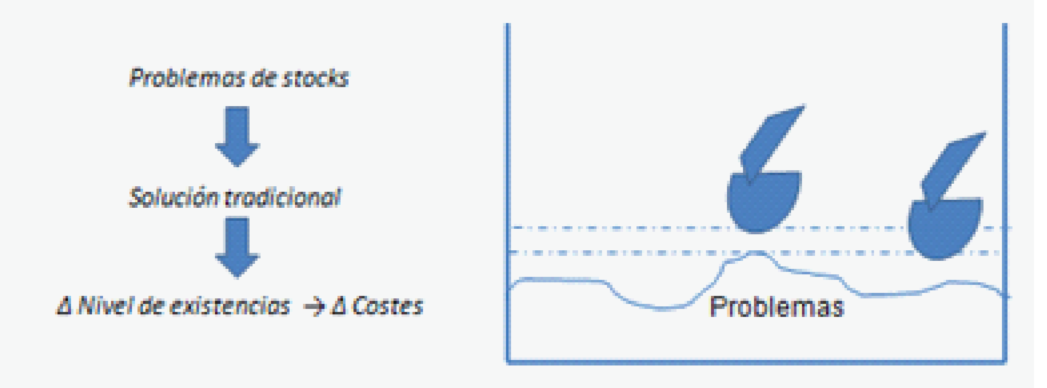
11. Just in time (JIT)

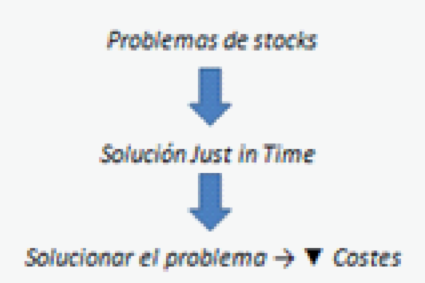
Su objetivo es producir sobre pedido, con el fin de minimizar el volumen de unidades almacenadas, y de esa manera reducir costes.

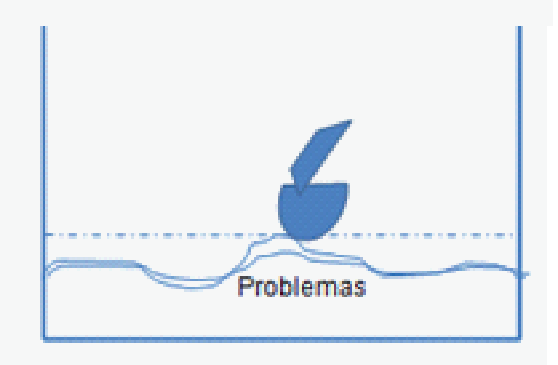
Su aplicación por empresas japonesas (capitaneadas por Toyota), fue un total éxito, ya que al reducir los stocks almacenados, los tiempos de espera, la tolerancia a los errores y las paradas innecesarias, lograron una importancia reducción de costes.

Pero” es mucho más que un sistema de gestión de inventarios, es una **filosofía de producción orientada a la demanda.**









“El río de las existencias”

Los japoneses utilizan la metáfora de un barco (operaciones de la empresa), un río (nivel de existencias) y las rocas (problemas) para explicar el JIT.

Si al ejecutar las operaciones las empresas reducían el nivel de stock se encontraban con problemas, por lo que la solución tradicional era aumentar los stocks (el caudal del río), tapando los problemas y asumiendo como inevitable el aumento de costes.

La solución que propone el JIT es pulir la roca, mejorar la capacidad de maniobra del barco o encontrar una ruta más eficiente…Es decir, identificar el problema, enfrentarse a él y solucionarlo logrando una reducción de costes.

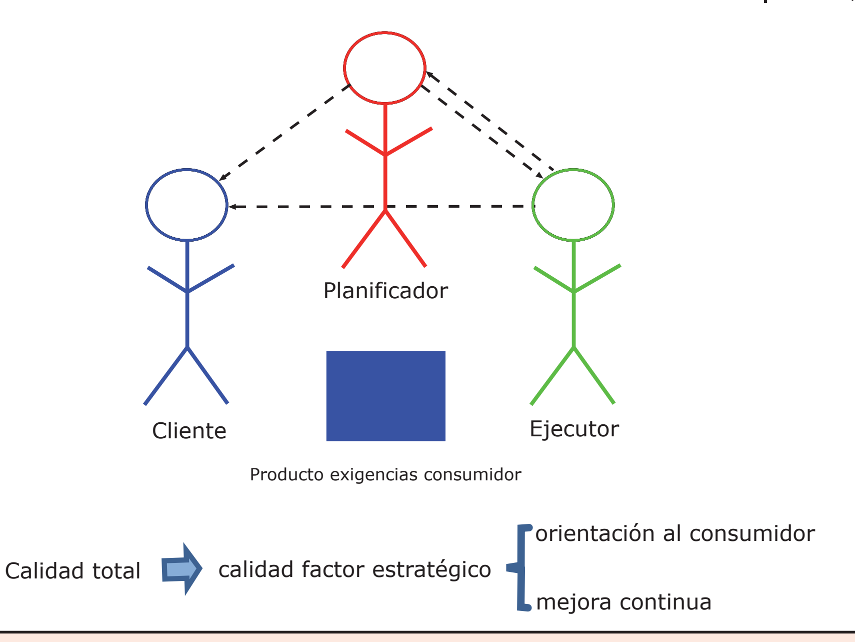
La magia de la producción flexible

En Tokio, puedes encargar un Toyota personalizado el lunes y el viernes…¡estar ya conduciéndolo!.

El “just in time” para los inventarios forma parte de un concepto más amplio: la búsqueda de la máxima calidad en todas las actividades de la empresa. Calidad Total es un método de gestión empresarial que busca la mejora continua de la organización, que la empresa sea competitiva y que el cliente y trabajadores estén satisfechos.

La calidad como orientación al cliente

La calidad de un bien o servicio no la determina la empresa, sino el cliente mediante la satisfacción que obtiene por sus servicios.



En la **época artesanal** existía una **comunicación directa** entre el consumidor y el artesano, por lo que el producto elaborado respondía a las exigencias demandadas.

Con la **revolución industrial**, se inicia un intenso proceso de división del trabajo que aumenta la productividad y la riqueza, pero la figura del artesano es sustituida por el planificador y el ejecutor, por lo que **se rompe la comunicación cliente-productor**. La búsqueda de calidad se enfocaba principalmente a supervisar la producción y eliminar defectos.

Pero a **finales del siglo XX** la calidad se vuelve un factor estratégico para las empresas, colocándose al consumidor en el centro del proceso..

Calidad: totalidad de funciones y características de un bien o servicio que determinan su capacidad para satisfacer las necesidades de los consumidores.

Calidad total hace referencia a mejora continua en todas las áreas con el fin de obtener el mejor producto posible para el cliente.

"Filosofía, cultura, estrategia o estilo de gerencia de una empresa según la cual todas las personas en la misma, estudian, practican, participan y fomentan la mejora continua de la calidad". **Ishikawa**

El jefe… el cliente

Wal-mart (líder mundial de distribución minorista) y Mercadona (líder nacional) lo tienen claro, y en sus campañas llaman directamente “jefe” a sus clientes, orientando su estrategia de negocio a la satisfacción total del consumidor.

Con la calidad total nace el concepto de trabajador como “**cliente interno**”, y la importancia de que esté satisfecho en la empresa.

Tradicionalmente se consideraba que productividad y calidad eran dos objetivos incompatibles en la empresa. Desear alcanzar más de una, implicaba renunciar a parte de la otra. Pero después de la II Guerra Mundial empresas como Toyota llevaron a la práctica las teorías de Edwards Deming (1900-1993), para el que la búsqueda de la calidad podía conducir a una mayor productividad.

El éxito obtenido por sus teorías hace que sea considerado uno de los precursores de la Calidad Total, y los japoneses se refieran a él como "El padre de la tercera revolución industrial".

La búsqueda de la calidad total…llevará a la productividad

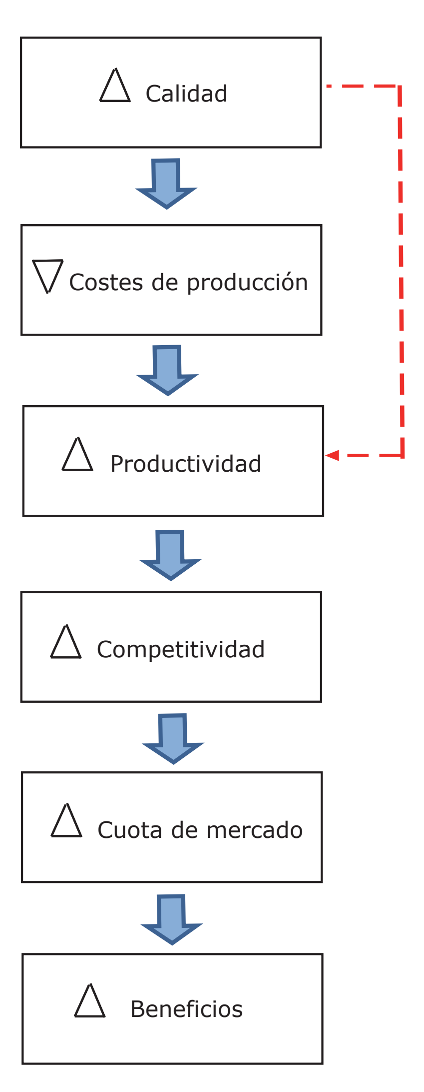
Cuando Edwards Deming visitó Japón en 1950, se encontró con un país totalmente destruido por guerra y con una población diezmada.

El mayor producto de exportación eran juguetes de hojalata, hechos a mano con gran laboriosidad, utilizando los dos únicos recursos con los que contaban: las manos y las latas vacías que los soldados norteamericanos echaban en la basura una vez que vaciaban su contenido. Los japoneses recogían las latas, las machacaban y troquelaban, y con ellas hacían carritos de juguete.

Deming les propuso buscar la máxima calidad en el proceso, lo que reduciría los costes al producir con menos errores y retrasos, acortando el proceso y logrando un uso más eficiente de los recursos. De esta forma aumentaron su productividad, se hicieron más competitivos y con una excelente combinación calidad-precio ampliaron su cuota de mercado, generando más empleo y riqueza.

Efectos de la II Guerra Mundial en Tokio (1942-1945)

Edificios destruidos:		50%
Población:	1942	7.000.000
	1945	3.000.000



14. Método 5 S

La filosofía de buscar la calidad total, afrontando y superando los problemas requiere un alto grado de organización y disciplina, que se logra mediante la implantación de diversos procedimientos en la empresa.

El más conocido de estos sistemas es el “método 5S”:

- Organización: separar innecesarios (Seiri 整理) → “Despejar….jerarquizar lo necesario”.

- Orden: situar necesarios (Seiton 整頓) → ”Un lugar para cada cosa, y cada cosa en su lugar”.

- Limpieza: suprimir suciedad (Seisō 清掃) → “Despejar, ordenar y … limpiar”.

- Estandarizar: señalizar anomalías (Seiketsu 清潔) → “Orden y limpieza deben mantenerse cada día”.

- Disciplina: seguir mejorando (Shitsuke 躾) → “Seguir mejorando y….control riguroso”.

Aplicando con rigor estas cinco pautas, la organización logra:

- Mejor y más seguro ambiente laboral.
- Aumento de la calidad de la producción.
- Reducción de gasto inútil de tiempo y energía.



Finanzas

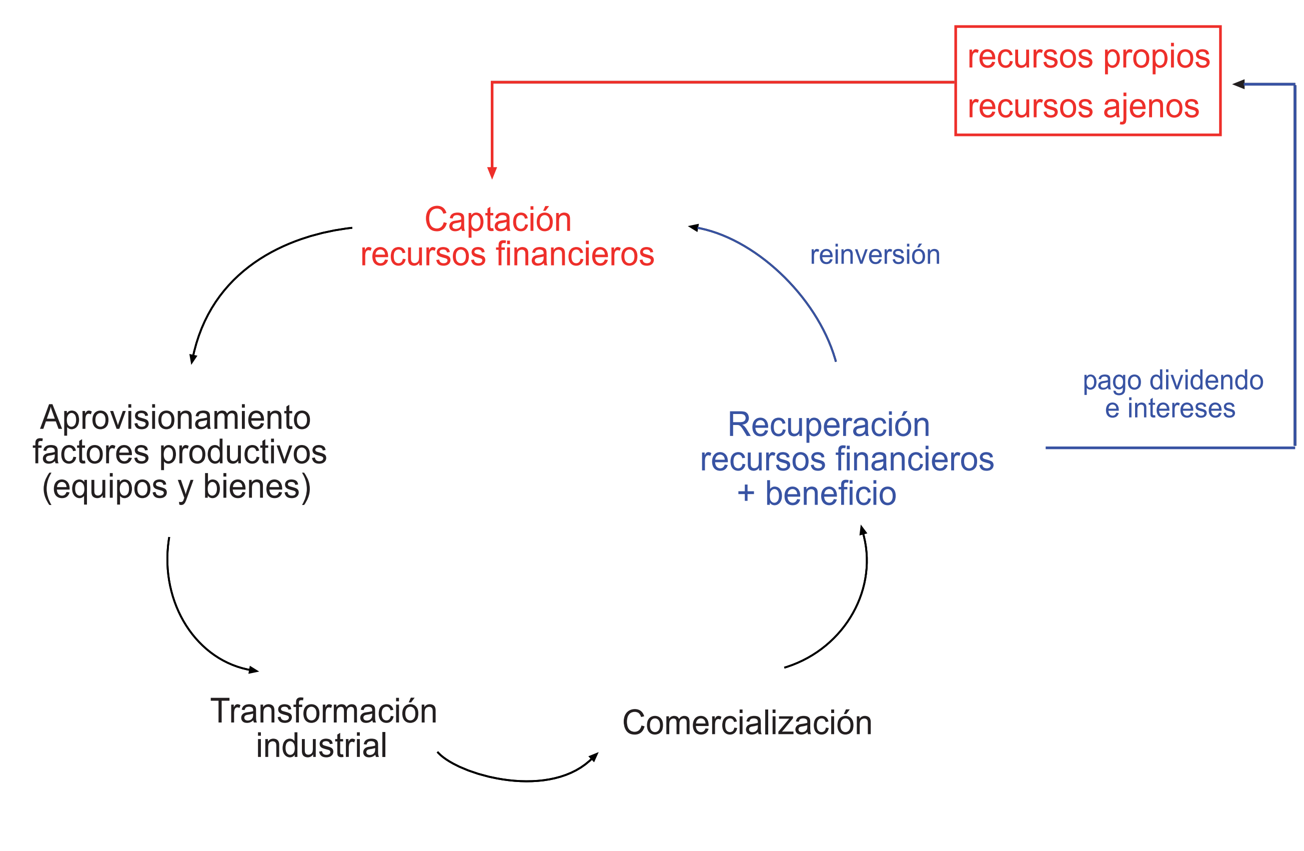
La empresa

Administración	Producción
Marketing	Finanzas

Proyecto empresarial

Las empresas para desarrollar su actividad necesitan invertir en crear una **estructura económica** (local, maquinaria, equipos informáticos, materias primas, dinero en efectivo), que deben financiar con una **estructura financiera** (recursos propios o ajenos)

La empresa **adquiere** recursos para invertirlos en su actividad productiva, **esperando** obtener los fondos suficientes para **remunerar** a sus acreedores (recursos ajenos) y además obtener un **beneficio** para distribuir entre sus **accionistas** (recursos propios). Si la empresa de forma sistemática no obtiene esta recuperación, no sobrevive en el mercado.



Ciclo del capital

Captación de fondos

¿Cómo nos financiamos?



Función financiera



Aplicación de fondos

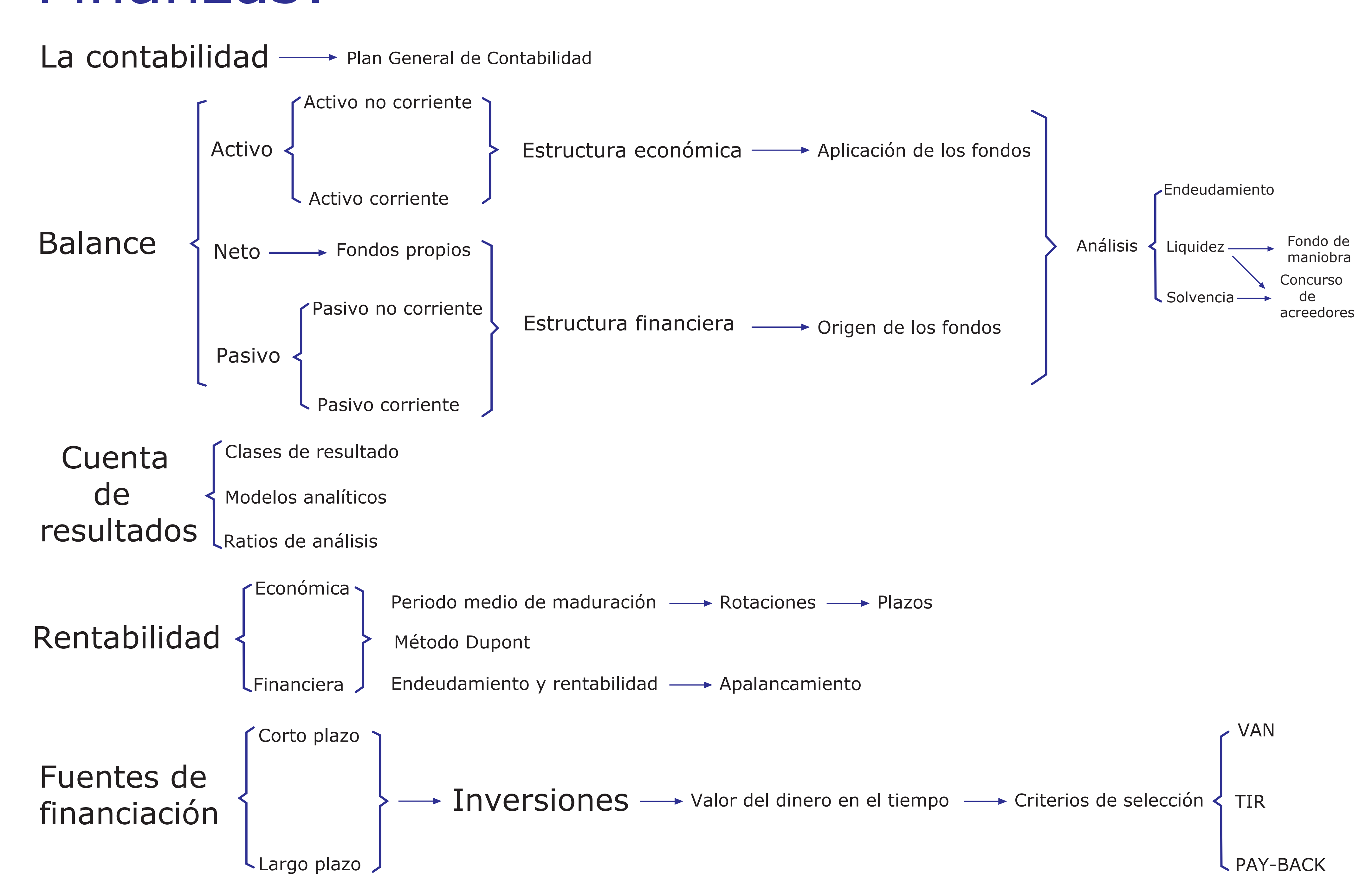
¿En qué invertimos?

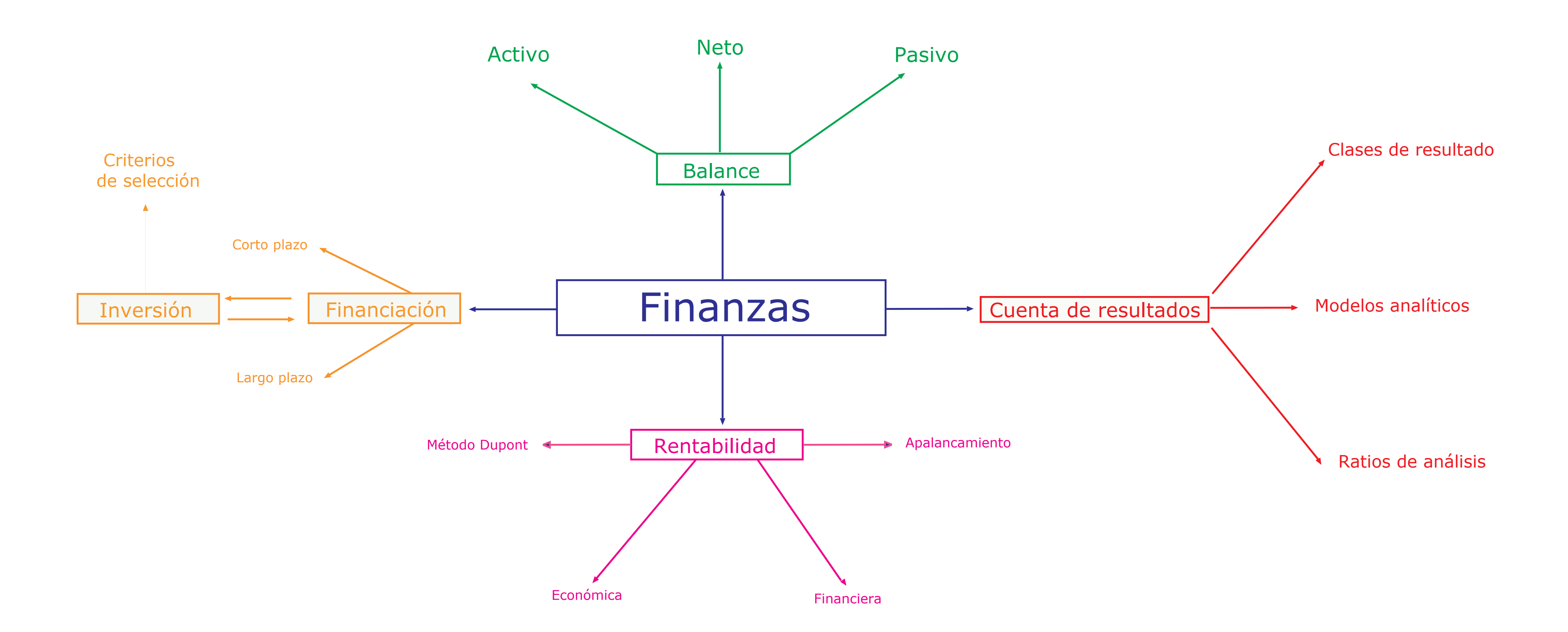
La **función financiera** se ocupa de la captación y aplicación de los fondos necesarios para desarrollar la actividad productiva

Finanzas I

Finanzas II

Finanzas: captación y aplicación de los fondos necesarios para desarrollar la actividad productiva.




Activo
Neto
Pasivo
Balance
Criterios de selección
Corto plazo
Inversión
Financiación
Finanzas
Cuenta de resultados
Clases de resultado
Modelos analíticos
Ratios de análisis
Largo plazo
Método Dupont
Rentabilidad
Apalancamiento
Económica
Financiera

Finanzas I

1. La contabilidad. El Plan General de Contabilidad.

2. El patrimonio. Criterios de ordenación del balance.

3. El activo. Activo corriente.

4. El pasivo y neto. Esquema resumen del balance.

5. Principales cuentas del Balance (PGC 2008).

6. Modelos de Balance abreviado.

7. El fondo de maniobra.

8. Análisis patrimonial y financiero. Liquidez. Solvencia.

9. El concurso de acreedores.

10. La Cuenta de Resultados.

11. Clases de resultado. Explotación. Financiero.

12. Cuenta de Resultados analítica. Reflejo contable de la amortización.

13. Ratios de la Cuenta de Resultados.

14. Principales cuentas de la Cuenta de Resultados.

15. Modelos de Cuenta de Resultados.



1. La contabilidad

Para tomar decisiones se debe disponer de la información adecuada, la información contable es el conjunto de instrumentos informativos que se utilizan para facilitar la toma de decisiones.

El **análisis de la información contable** sigue las siguientes etapas:

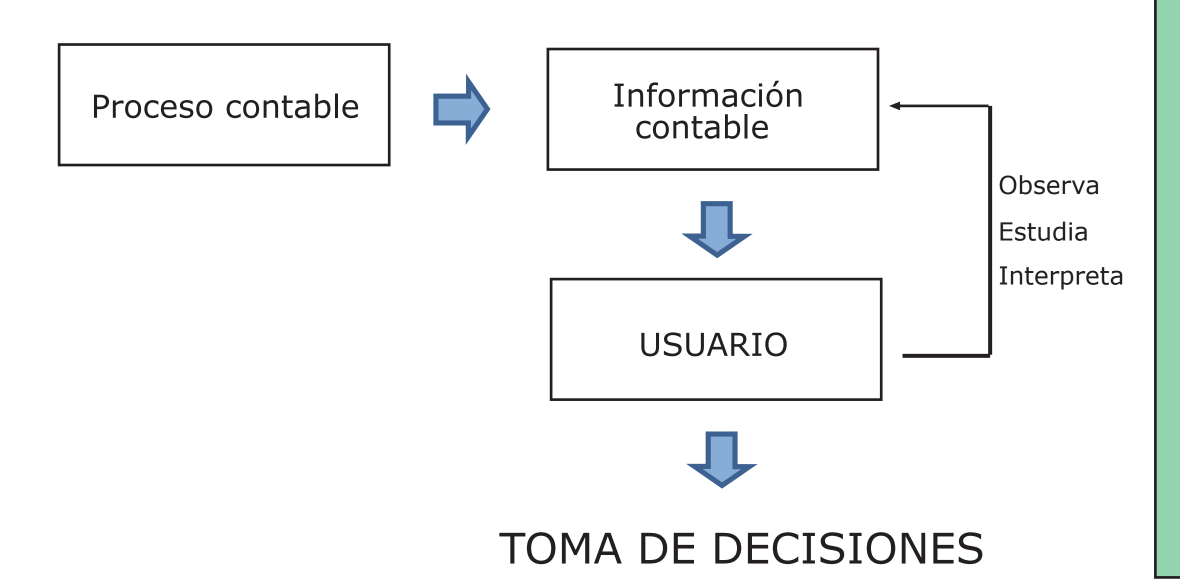
- Observación (empresa, sector…)

- Estudio y análisis de la información.

- Interpretación de la información y obtención de conclusiones.

- Toma de decisiones

La **contabilidad** proporciona información útil en la toma de decisiones económicas.



Historia de la contabilidad

6.000 A. de C. Sumerios
La escritura, los números, el concepto de propiedad, las monedad y se han encontrado registros de ingresos y gastos.

1.800 A. de C. Mesopotamia.
Código Hammurabi, que contenía leyes de comercio.

350 A. de C. Grecia.
Libros oficiales de contabilidad: el diario y el libro de cuentas de clientes.

1.494 Italia
"Summa de Arithmetica" de Fray Luca Pacioli, principios fundamentales de la contabilidad por partida doble.

Plan general de contabilidad (PGC)

Si cada empresa tuviera su propio “idioma económico” y criterios de contabilización, la información no sería clara para la administración ni para otras empresas. Es necesario una **armonización y normalización contables**, de forma que se establezcan y respeten unas normas generales de contabilización para todas las empresas de un país.

Actualmente está vigente el **Plan General Contable de 2008**, un “diccionario de términos” de obligado cumplimiento para los contables, que establece:

- El **objetivo** de mostrar la **imagen fiel** del patrimonio, de la situación financiera y de los resultados de la empresa.

- El **método** para llevar a cabo el objetivo (requisitos de la información, principios contables, definiciones y criterios de registro y valoración)

Plan General Contable (PGC): marco legal contable obligatorio para la empresa.

Las cuentas anuales

El Plan establece las normas para elaborar las cuentas anuales y sus modelos oficiales. Las cuentas anuales que debe elaborar el empresario al cierre del ejercicio son:

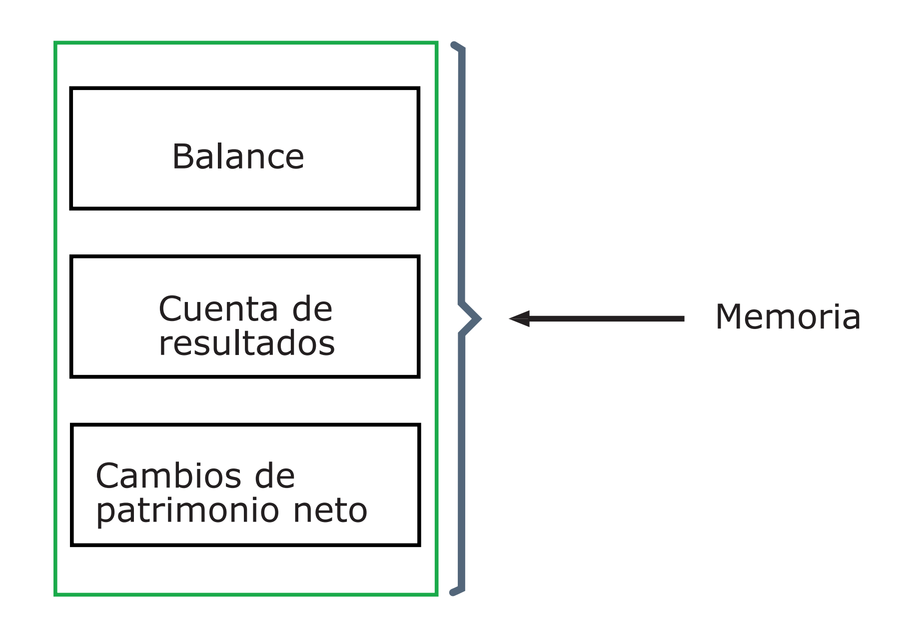
-**Balance** (representa el patrimonio de la empresa en un momento determinado, permite evaluar la situación patrimonial y financiera).

-**Cuenta de pérdidas y ganancias** (refleja la obtención del resultado económico, mide la capacidad de generación de fondos).

-**Estado de cambios del patrimonio neto** (informa de las variaciones producidas en el patrimonio, con el fin de evaluar si su crecimiento es equilibrado).

-**Memoria** (complementa, amplía y detalla la información contenida en las restantes cuentas anuales)

Las grandes empresas han de elaborar el Estado de flujos de efectivo, movimientos y saldos de tesorería, que diferencia entre explotación, inversiones y financiación.



2. El patrimonio

Las empresas poseen una estructura de **elementos físicos**: local, maquinaria, equipos informáticos, materias primas, dinero en efectivo…y en su actividad generan **derechos** (cobrar las ventas a los clientes…) y **obligaciones** (pagar a los proveedores…).

Los bienes y derechos constituyen el **activo** del patrimonio, mientras que las obligaciones son el **pasivo**.

El **patrimonio neto** informa del valor contable de la riqueza de la empresa, es el valor de liquidación del patrimonio empresarial que resultaría si se hicieran efectivos los bienes y derechos del activo y se liquidarán las deudas del pasivo.

El conjunto de bienes, derechos y obligaciones es el **patrimonio** empresarial.

El balance

Refleja el patrimonio de una empresa en un momento determinado, como una foto de los bienes, derechos y obligaciones.

Siempre está en equilibrio, ya que todo lo que se adquiere para producir tiene que haber sido financiado de alguna forma por fondos propios o ajenos.

El activo constituye la **estructura económica**, el lugar en el que se han invertido los fondos de la empresa.

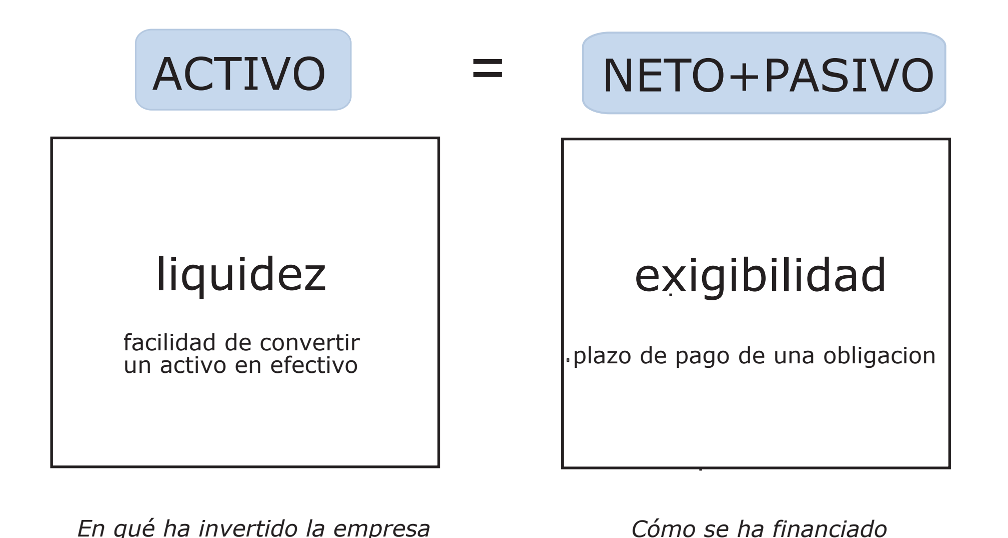
El pasivo y el neto reflejan la **estructura financiera**, el origen de los fondos con los que se ha financiado el activo. El balance muestra el equilibrio entre estas dos estructuras.

ACTIVO		NETO+PASIVO
BIENES + DERECHOS	=	NETO PATRIMONIAL / PASIVO
ESTRUCTURA ECONÓMICA *En qué ha invertido la empresa* APLICACIÓN DE LOS FONDOS		**ESTRUCTURA FINANCIERA** *Cómo se ha financiado* ORIGEN DE LOS FONDOS

Neto = Activo- Pasivo → **Activo = Pasivo + Neto** (Ecuación fundamental del patrimonio)

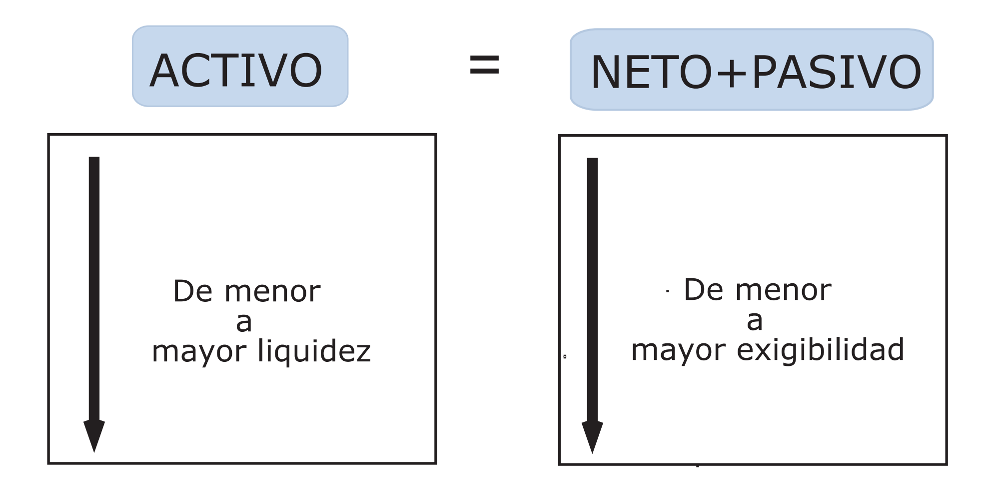
Criterios de ordenación del balance

Los activos se ordenan en el balance de menor a mayor liquidez, mientras que las fuentes de financiación de menor a mayor exigibilidad.
El dinero en la caja de la empresa es muy líquido, mientras que un terreno rústico puede resultar difícil, lento y caro de convertir en dinero en efectivo.
Una deuda a pagar en una semana tiene un grado urgente de exigibilidad, mientras que el dinero aportado por los accionistas no es exigible.



Liquidez: facilidad en que un bien o derecho pueden convertirse en dinero en efectivo.

Exigibilidad: plazo en el que la empresa debe pagar sus deudas



El **modelo anglosajón** ordena de forma inversa: el activo de mayor a menor liquidez y la estructura financiera de mayor a menor exigibilidad.

3. El activo

El **activo** son bienes, derechos y otros recursos controlados económicamente por la empresa, resultantes de sucesos pasados de los que se espera que la empresa obtenga beneficios económicos en el futuro.
pagar en una semana tiene un grado urgente de exigibilidad, mientras que el dinero aportado por los accionistas no es exigible.

Son **activos reales** los utilizados para producir bienes y servicios y **activos financieros** (o títulos), los derechos de renta generados por estos activos reales.

Para construir el Balance conforme al PGC, distinguimos **activo no corriente y activo corriente.**

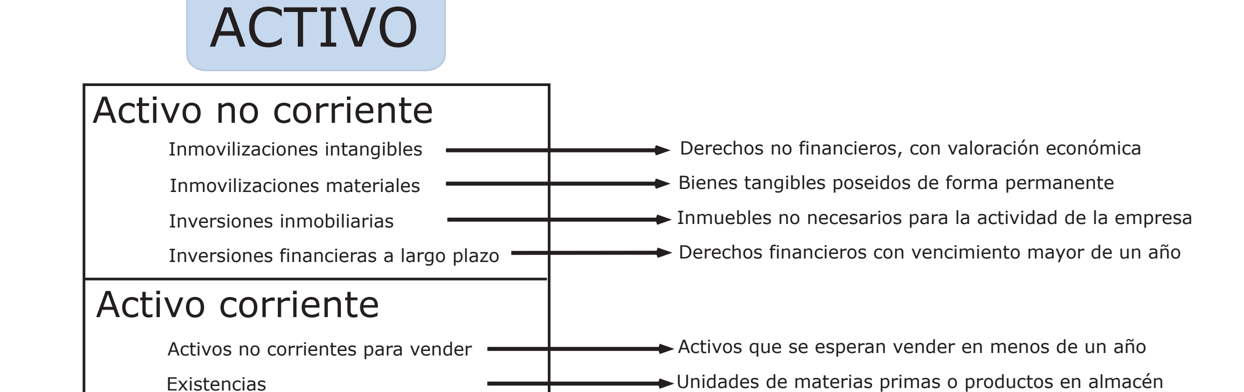
Activo no corriente (inversiones permanentes, estructura sólida o activo fijo).
Activos destinados a servir de forma duradera en las actividades de la empresa. Soportan el proceso productivo y no están destinados a ser vendidos, consumidos o realizados en el ciclo normal de explotación (normalmente este ciclo es de un año).

- **Inmovilizado intangible**. Elementos sin apariencia física susceptibles de valoración económica (I +D software,…).

- **Inmovilizado material.** Elementos patrimoniales tangibles, muebles o inmuebles, destinados al desarrollo de la actividad de la explotación (terrenos y construcciones, instalaciones, maquinaria…).

- **Inversiones inmobiliarias.** Inmuebles no necesarios para la actividad de la empresa (terrenos, construcciones…).

- **Inversiones financieras a largo plazo.** Derechos financieros con vencimiento mayor de un año (cobro a clientes, títulos financieros…) e inversiones a largo plazo en otras unidades económicas (acciones de otras empresas, créditos a largo plazo…).



En qué ha invertido la empresa

Activo corriente

Es el activo de carácter circulante. Activos destinados a ser vendidos, liquidados o consumidos (incorporados al proceso productivo) en el ciclo normal de explotación (menos de un año). Por sus características se transformarán en liquidez en menos de un año.

- **Existencias.** Unidades que posee la empresa en sus almacenes (stocks) para vender con o sin transformación previa y que son propios de su actividad (mercaderías, materias primas, productos en curso, productos terminados…)

- **Realizable.** Derechos de cobro e inversiones financieras con vencimiento menor a un año (clientes, deudores…)

- **Tesorería.** Medios líquidos disponibles o efectivo (caja, bancos, inversiones a corto plazo de gran liquidez…)

Una novedad del último plan contable es la aparición de la cuenta:
Activos no corrientes mantenidos para la venta.
Con el fin de aportar mayor y mejor información, los activos no corrientes que tengan la intención de ser vendidos en un plazo menor de un año figurarán en el activo corriente.

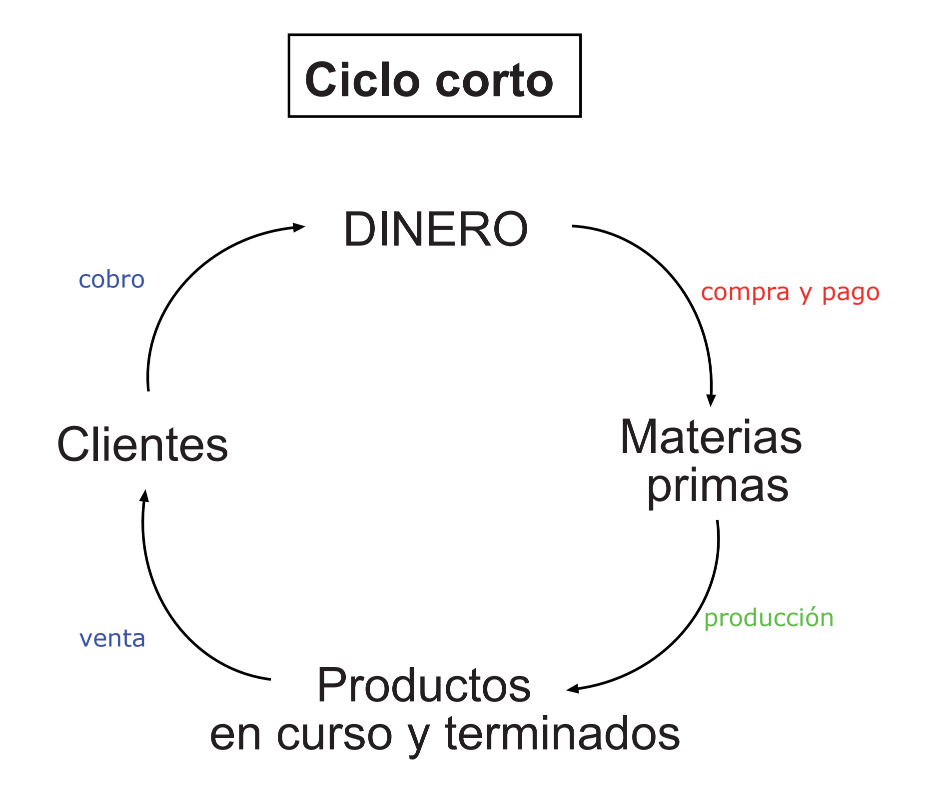
El **proceso normal** de una empresa es:

- Invierte dinero en la adquisición de materias primas.

- Las transforma en productos listos para la venta.

- Vende los productos terminados a sus clientes.

- Cobra las ventas a sus clientes.



A menor tiempo ⇨ más giros al año ⇨ mayor rentabilidad

4. El pasivo y el neto

El **pasivo** son las obligaciones actuales surgidas como consecuencia de sucesos pasados, para cuya extinción la empresa espera desprenderse de recursos que puedan producir beneficios económicos futuros.

El **patrimonio neto** constituye la parte residual de los activos de la empresa, una vez deducidos todos sus pasivos. Incluye aportaciones realizadas por sus socios o propietarios, los resultados acumulados y otras variaciones que le afecten. Según el PGC distinguimos:

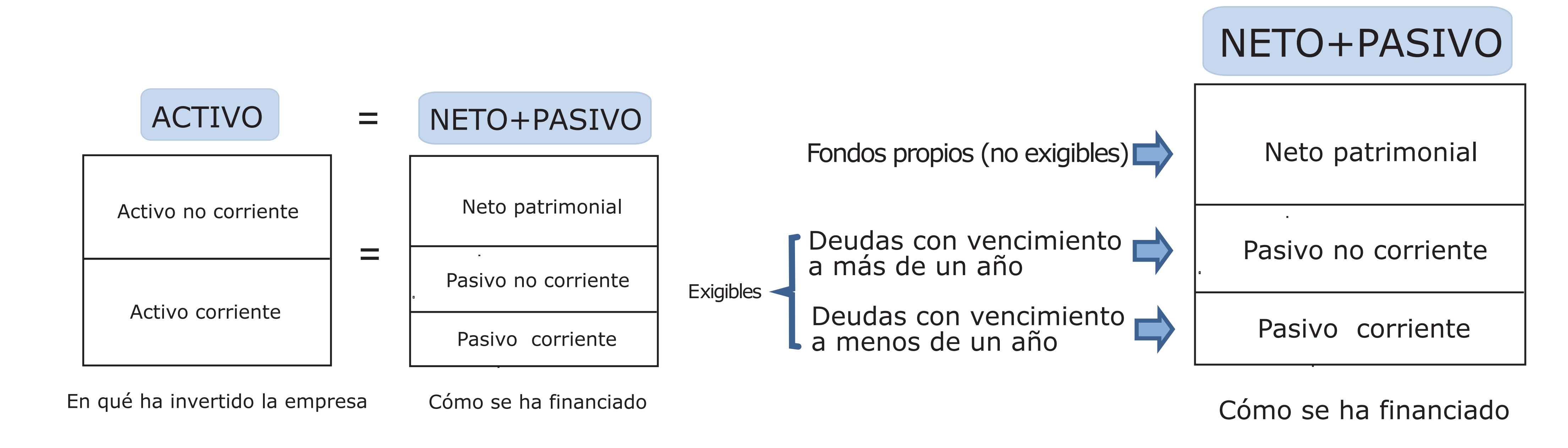
1. **El neto** parte financiera no exigible, se compone de Fondos propios (capital social, reservas, resultados del ejercicio) y Subvenciones, donaciones y legados recibidos.

2. **Pasivo no corriente** (exigible a largo plazo) Son deudas con vencimiento a más de un año (préstamos bancarios…) .

3. **Pasivo corriente** (exigible a corto plazo) Son deudas con vencimiento a menos de un año (proveedores, préstamos bancarios…).

Los capitales permanentes

El patrimonio neto y el pasivo no corriente constituyen las fuentes de financiación permanentes de la empresa, ya que o bien son no exigibles (patrimonio neto) o su vencimiento es superior al año (pasivo no corriente).



Activo no corriente

Inmovilizaciones intangibles
- Concesiones administrativas
- Propiedad industrial
- Derechos de traspaso
- Aplicaciones informáticas

Inmovilizaciones materiales
- Terrenos
- Construcciones
- Maquinaria
- Mobiliario
- Equipos para procesos información
- Elementos de transporte

Inversiones financieras a largo plazo
- Inversiones financieras en capital
- Participaciones en empresas
- Valores de renta fija
- Créditos concendidos

Inversiones inmobiliarias

Neto+Pasivo no corriente

Patrimonio neto
- Capital
- Reservas
- Subvenciones en capital
- Ingresos y gastos imputados al neto

Pasivo no corriente
- Préstamos recibidos a largo plazo
- Proveedores de inmovilizado a largo plazo
- Obligaciones y bonos

Activo corriente

Activos no corrientes mantenidos para la venta

Existencias
- Mercaderías
- Materias primas
- Productos en curso
- Productos terminados
- Anticipo a proveedores

Realizable
- Clientes
- Efectos comerciales a cobrar
- Clientes de dudoso cobro
- Inversiones financieras temporales
- Anticipo a proveedores
- Créditos concedidos
- Deudores

Disponible
- Caja
- Cuentas corrientes bancarias
- Inversiones financieras de alta liquidez

Pasivo corriente

Pasivo corriente
- Proveedores
- Efectos comerciales a pagar
- Acreedores por prestacion de servicios
- Préstamos recibidos a corto plazo
- Proveedores de inmoviizado a corto plazo
- Hacienda pública acreedora
- Organismos seguridad social acreedores
- Anticipos de clientes

Esquema resumen del balance

Activo	Neto+Pasivo
Activo no corriente **Inmovilizaciones intangibles** **Inmovilizaciones tangibles** **Inversiones financieras a largo plazo** **Inversiones inmobiliarias**	Patrimonio neto Pasivo no corriente
Activo corriente **Activos no corrientes mantenidos para la venta** **Existencias** **Realizable** **Tesorería**	Pasivo corriente

5. Principales cuentas del balance (PGC 2008)

Grupo 1 Financiación Básica

10. Capital
11. Reservas
12. Resultados del ejercicio
130. Subvenciones oficiales de capital
17. Deudas a largo plazo con entidades de crédito
173. Proveedores de inmovilizado a largo plazo
177. Obligaciones y bonos

Grupo 2 Inmovilizado

Inmaterial

200. Gastos de investigación
201. Desarrollo
202. Concesiones administrativas
203. Propiedad industrial
205. Derechos de traspaso
206. Aplicaciones informáticas

Material

210. Terrenos y bienes naturales
211. Construcciones
212. Instalaciones técnicas
213. Maquinaria
216. Mobiliario
217. Equipos para procesos de información
218. Elementos de transporte

Grupo 3 Existencias

30. Comerciales
31. Materias primas
32. Otros aprovisionamientos
33. Productos en curso
34. Productos semiterminados
35. Productos terminados
36. Subproductos, residuos y materiales recuperados
39. Deterioro de valor de las existencias

Inversiones inmobiliarias

220. Inversiones en terrenos y bienes naturales
221. Inversiones en construcciones

Inversiones financieras a largo plazo

252. Créditos a largo plazo
265. Depósitos constituidos a largo plazo

Amortización acumulada inmovilizado

280. Amortización acumulada del inmovilizado intangible
281. Amortización acumulada del inmovilizado material
282. Amortización acumulada de las inversiones inmobiliarias

Deterioro de valor de activos no corrientes

290. Deterioro de valor del inmovilizado intangible
291. Deterioro de valor del inmovilizado material
292. Deterioro de valor de las inversiones inmobiliarias l/plazo
298. Deterioro de valor de créditos a largo plazo

Principales cuentas del balance (PGC 2008)

Grupo 4
Acreedores y deudores por operaciones de tráfico

400. Proveedores
401. Proveedores, efectos comerciales a pagar
407. Anticipos a proveedores
410. Acreedores por prestaciones de servicios
430. Clientes
431. Clientes, efectos comerciales a cobrar
436. Clientes de dudoso cobro
438. Anticipos de clientes
440. Deudores
441. Deudores, efectos comerciales a cobrar
460. Anticipos de remuneraciones
465. Remuneraciones pendientes de pago
470. Hacienda pública deudora por diversos conceptos
471. Organismos de la Seguridad Social, deudores
472. Hacienda Pública, IVA soportado
473. Hacienda Pública, retenciones y pagos a cuenta
475. Hacienda pública acreedora por conceptos fiscales
476. Organismos de la Seguridad Social, acreedores
477. Hacienda Pública, IVA repercutido

Grupo 5 Cuentas financieras

520. Deudas a corto plazo con entidades de crédito
523. Proveedores de inmovilizado a corto plazo

57. Tesorería
570. Caja, euros
572. Bancos e instituciones de crédito c/c vista, euros
574. Bancos e instituciones de crédito, cuentas de ahorro, euros
576. Inversiones a corto plazo de gran liquidez

58. Activos no corrientes mantenidos para la venta

6. Modelos de balance abreviado (PGC 2008)

BALANCE ABREVIADO AL CIERRE DEL EJERCICIO 20XX

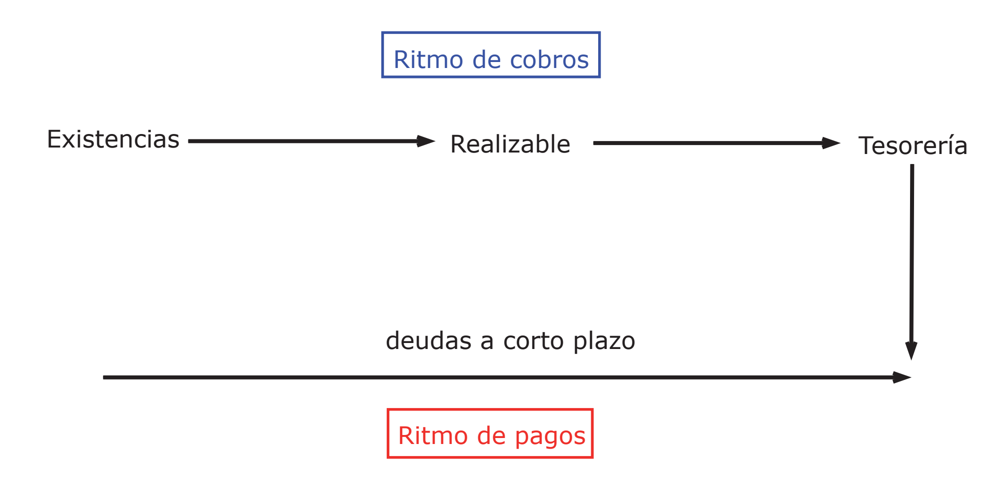
Nº CUENTAS	ACTIVO
	A) ACTIVO NO CORRIENTE
20, (280), (290)	I. Inmovilizado intangible.
21, (281), (291), 23	II. Inmovilizado material.
22, (282), (292)	III. Inversiones inmobiliarias.
2403, 2404, 2413, 2414, 2423, 2424, (2493), (2494), (2933), (2934), (2943), (2944), (2953), (2954)	V. Inversiones en empresas y entidades del grupo y asociadas a largo plazo.
2405, 2415, 2425, (2495), 250, 251, 252, 253, 254, 255, 258, (259), 26, (2935), (2945), (2955), (296), (297), (298)	VI. Inversiones financieras a largo plazo.
474	VII. Activos por impuesto diferido.
	B) ACTIVO CORRIENTE
580,581,582,583,584,(599)	I. Activos no corrientes mantenidos para la venta.
30, 31, 32, 33, 34, 35, 36, (39), 407	II. Existencias.
430, 431, 432, 433, 434, 435, 436, (437), (490), (493), 44, 460, 470, 471, 472, 544, 558	III. Deudores comerciales y otras cuentas a cobrar.
5303, 5304, 5313, 5314, 5323, 5324, 5333, 5334, 5343, 5344, 5353, 5354, (5393), (5394), 5523, 5524, (5933), (5934), (5943), (5944), (5953), (5954)	IV. Inversiones en empresas y entidades del grupo y asociadas a corto plazo.
5605, 5315, 5325, 5335, 5345, 5355, (5395), 540, 541, 542, 543, 545, 546, 547, 548, (549), 551, 5525, 5590, 565, 566, (5935), (5945), (5955), (596), (597), (598)	V. Inversiones financieras a corto plazo.
480, 567	VI. Periodificaciones a corto plazo.
57	VII. Efectivo y otros activos líquidos equivalentes.
	TOTAL ACTIVO (A+B)

ACTIVO		PATRIMONIO NETO Y PASIVO
ACTIVO NO CORRIENTE		**PATRIMONIO NETO**
Inmovilizado intangible.		
Inmovilizado material.		
Inversiones inmobiliarias.		**PASIVO NO CORRIENTE**
Inversiones financieras a largo plazo		
ACTIVO CORRIENTE		
Activos no corrientes para la venta		
Existencias.		**PASIVO CORRIENTE**
Realizable		
Tesorería		
TOTAL ACTIVO		**TOTAL NETO Y PASIVO**

Nº CUENTAS	PATRIMONIO NETO Y PASIVO
	A) PATRIMONIO NETO
	A-1) Fondos propios
	I. Capital
10	1. Capital escriturado
(103), (104)	2. (Capital no exigido)
110	II. Prima de emisión
112,113, 114, 119	III. Reservas.
(108), (109)	IV. (Acciones y participaciones en patrimonio propias)
120, (121)	V. Resultados de ejercicios anteriores
118	VI. Otras aportaciones de socios
129	VII. Resultado del ejercicio
(557)	VIII. (Dividendo a cuenta)
133, 1340, 137	A-2) Ajustes por cambio de valor.
130, 131, 132	A-3) Subvenciones, donaciones y legados de capital y otros.
	B) PASIVO NO CORRIENTE
14	I. Provisiones a largo plazo.
	II. Deudas a largo plazo.
1605, 170	1. Deudas con entidades de crédito
1625, 174	2. Acreedores por arrendamiento financiero.
1615, 1635, 171, 172, 173, 175, 176, 177, 179, 180, 185	3. Otras deudas a largo plazo.
1603, 1604, 1613, 1614, 1623, 1624, 1633, 1634	III. Deudas con entidades del grupo y asociadas a largo plazo.
479	IV. Pasivos por impuesto diferido.
181	V. Periodificaciones a largo plazo.
	C) PASIVO CORRIENTE
585,586,587,588, 589	I. Pasivos vinculados con activos no corrientes mantenidos para la venta.
499, 529	II. Provisiones a corto plazo.
	III. Deudas a corto plazo.
5101, 520, 527	1. Deudas con entidades de crédito.
(1304), (1044), (190), (192), 194, 500, 505, 506, 509, 5115, 5125, 5135, 5145, 521, 522, 523, 525, 526, 528, 551, 5525, 555, 5565, 5566, 5595, 560, 561	2. Otras deudas a corto plazo.
5103, 5104, 5113, 5114, 5123, 5124, 5133, 5134, 5143, 5144, 5523, 5524, 5563, 5564	IV. Deudas con empresas y entidades del grupo y asociadas a corto plazo.
	VI. Acreedores comerciales y otras cuentas a pagar.
400, 401, 403, 404, 405, (406)	1. Proveedores.
41, 438, 465, 475, 476, 477	2. Otros acreedores.
485, 568	VII. Periodificaciones a corto plazo
	TOTAL PATRIMONIO NETO Y PASIVO (A+B+C)

7. El fondo de maniobra

En la empresa debe existir una relación entre el plazo de permanencia del activo y el plazo en que deber ser devueltos los fondos utilizados para financiar su adquisición: los activos no corrientes deben financiarse con capitales permanentes y los activos corrientes con pasivos corrientes.



El ritmo de cobros puede no ser capaz de asumir el ritmo de pagos, es necesario la existencia de un fondo de maniobra

Existen empresas que aunque tengan un fondo de maniobra negativo no tienen ningún problema de liquidez.

Cobran a los clientes antes de lo que pagan a los proveedores, y en ocasiones con una gran diferencia de tiempo.

Inditex, Carrefour, El Corte Inglés…funcionan como fondos de maniobra negativos y no sólo no tienen problemas financieros sino que obtienen una gran rentabilidad con ese funcionamiento.

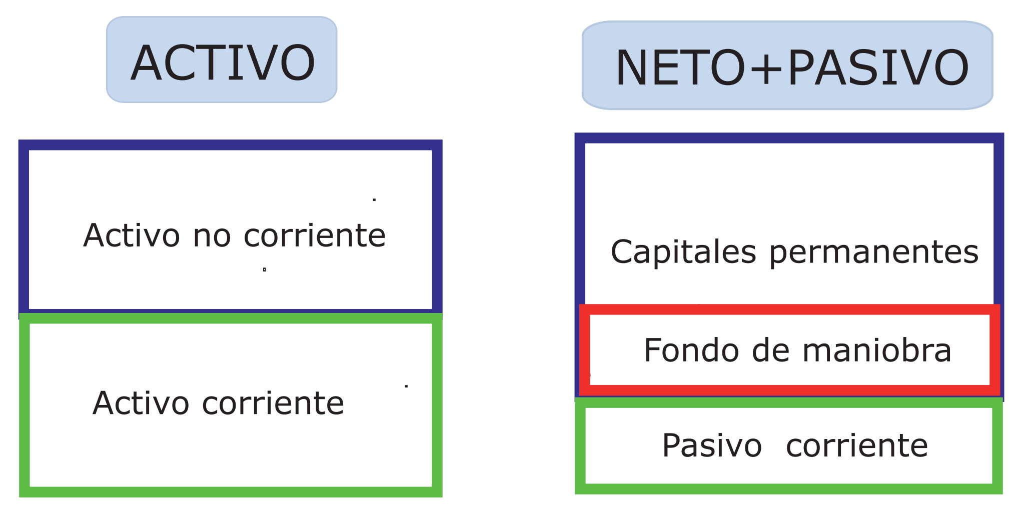
El **fondo de maniobra** es la parte del activo corriente financiada con capitales permanentes.

FM = AC – PC

A medida que trascurre el ciclo de explotación de la empresa, las materias primas se transforman en productos, estos se venden y a continuación se cobran.

Con este efectivo la empresa espera afrontar las deudas corrientes, pero las deudas corrientes han de pagarse en menos de un año, mientras que no siempre todo el activo corriente se transforma en efectivo en este periodo.

No siempre es fácil, rápido o barato convertir el activo corriente en dinero líquido, por lo que para que no existan problemas de liquidez, debe tener suficiente dinero en efectivo para atender a los distintos pagos, siendo prudente que exista un fondo de seguridad que cubra los desajustes entre la corriente de cobros y la de pagos.



Es la parte de los capitales permanentes que financia el activo corriente

FM= Capitales permanentes - Activo no corriente

El balance es una radiografía de la salud de la empresa. Analizando su composición se extraen importantes conclusiones sobre su situación patrimonial y financiera.

Los ratios son muy útiles para obtener información, ya que muestran la proporción existente entre dos masas patrimoniales que guardan alguna relación. Se deben estudiar de manera conjunta, no aisladamente, sino comparándolos unos con otros y con periodos anteriores.

El endeudamiento

La política de financiación implica tomar importantes decisiones. Por una parte se ha de decidir qué parte de la financiación será propia y cuál ajena. Esta proporción dependerá de diversos factores: facilidad de obtener créditos, rentabilidad esperada de la inversión, capacidad de asumir riesgos de los promotores…
Al analizar la deuda es crucial valorar su calidad, que dependerá principalmente del plazo de su vencimiento.

$$\text{Endeudamiento} = \frac{\text{Pasivo}}{\text{Neto + Pasivo}}$$

De forma muy general es recomendable que el **pasivo represente entre un 40% y un 60% del total de la financiación de la empresa.** Valores por encima del 60% pueden indicar poca autonomía financiera, ya que la mayor parte de la financiación es de terceros, mientras que por debajo del 40% se puede pecar de lo contrario, de no aprovechar la posibilidad de endeudarse para acometer inversiones que generen un mayor beneficio que coste tiene la deuda.

$$\text{Calidad de la deuda} = \frac{\text{Pasivo corriente}}{\text{Pasivo}}$$

La calidad hace referencia al plazo de devolución de la deuda.
Cuanto más plazo, más calidad tiene la deuda, por lo que para la empresa es bueno que este ratio sea lo más reducido posible. En caso de valores considerados altos o peligrosos, la empresa debería intentar renegociar con sus acreedores los plazos del vencimiento de la deuda.

La liquidez

Los ratios miden la capacidad de la empresa para afrontar las deudas a corto plazo y evitar la **suspensión de pagos** (iliquidez a corto plazo).

$$\text{Liquidez} = \frac{\text{Activo corriente}}{\text{Pasivo corriente}}$$

Es un ratio complementario del fondo de maniobra, a medida que el activo corriente es mayor que el pasivo corriente (el fondo de maniobra es positivo), aumentan las posibilidades de afrontar las deudas en el corto plazo.

De forma general suele considerarse **adecuado que el activo corriente represente un 150%-200% del pasivo corriente.** Valores por debajo de este umbral pueden significar riesgos de insolvencia a corto plazo y resultados superiores excesiva liquidez (se está renunciando a invertirlo esos fondos en el proceso productivo o activos financieros, lo que origina un coste de oportunidad).

$$\text{Tesorería} = \frac{\text{Realizable + Tesorería}}{\text{Pasivo corriente}}$$

Este ratio muestra una información más detallada sobre la composición del activo corriente. Comparándolo con el de liquidez se pueden detectar problemas como el exceso de existencias.

Alcanzar el **100% es recomendable**, y de nuevo valores muy superiores pueden indicar infrautilización y valores muy bajos peligro de no poder afrontar los pagos.

$$\text{Acid Test} = \frac{\text{Tesorería}}{\text{Pasivo corriente}}$$

Pasar “la prueba del ácido” significa superar la barrera definitiva. Este ratio evalúa la capacidad inmediata de pago de la empresa.

Valores entre el 20%-30% se consideran adecuados, para no incurrir ni en riesgos ni en costes graves de oportunidad.

En caso de que estos ratios se sitúen en zona peligrosa, puede ser recomendable para la empresa: atrasar pagos, adelantar cobros, renegociar la deuda y convertirla a largo plazo, ampliar el capital o vender activos.

Solvencia

Los ratios de solvencia miden la capacidad para afrontar la financiación ajena.

$$\text{Solvercia} = \frac{\text{Activo}}{\text{Pasivo}}$$

Establece el número de euros de inversión de la empresa por cada euro que adeuda, mostrando la garantía ofrecida por la empresa para afrontar la financiación ajena.

Si el ratio es menor que 1, indica que los fondos propios son negativos, la empresa es insolvente, por lo que estamos ante una situación de **quiebra.**

El Banco de España para evaluar a Cajas de Ahorro y Bancos utiliza el ratio de solvencia = Fondos propios / Activo

Los ratios intentan estudiar a fondo la estructura financiera de la empresa, para detectar sus posibles desequilibrios.

En su estudio es importante distinguir entre:

- **Liquidez** (capacidad de afrontar las deudas a corto plazo).
- **Solvencia** (capacidad de afrontar las deudas a largo plazo).

¿Qué parte deuda y cuál propia?

¿Qué calidad tiene la deuda?

NETO+PASIVO
Neto patrimonial
Pasivo no corriente
Pasivo corriente

Cómo se ha financiado

9. El concurso de acreedores

En términos legales, hasta el año 2004, cuando una empresa tenía problemas de “iliquidez” y no podía afrontar sus deudas a corto plazo estaba en **“suspensión de pagos”**. Si vendiendo todo su activo no podía afrontar el pasivo exigible (problemas de insolvencia) su situación era de “quiebra”.

A partir de la Ley 22/2003, de 9 de julio (“Ley Concursal”), vigente desde 1 de septiembre de 2004, a nivel legal ambos conceptos desaparecen y ante un problema de iliquidez o insolvencia se inicia un único procedimiento denominado **concurso.**

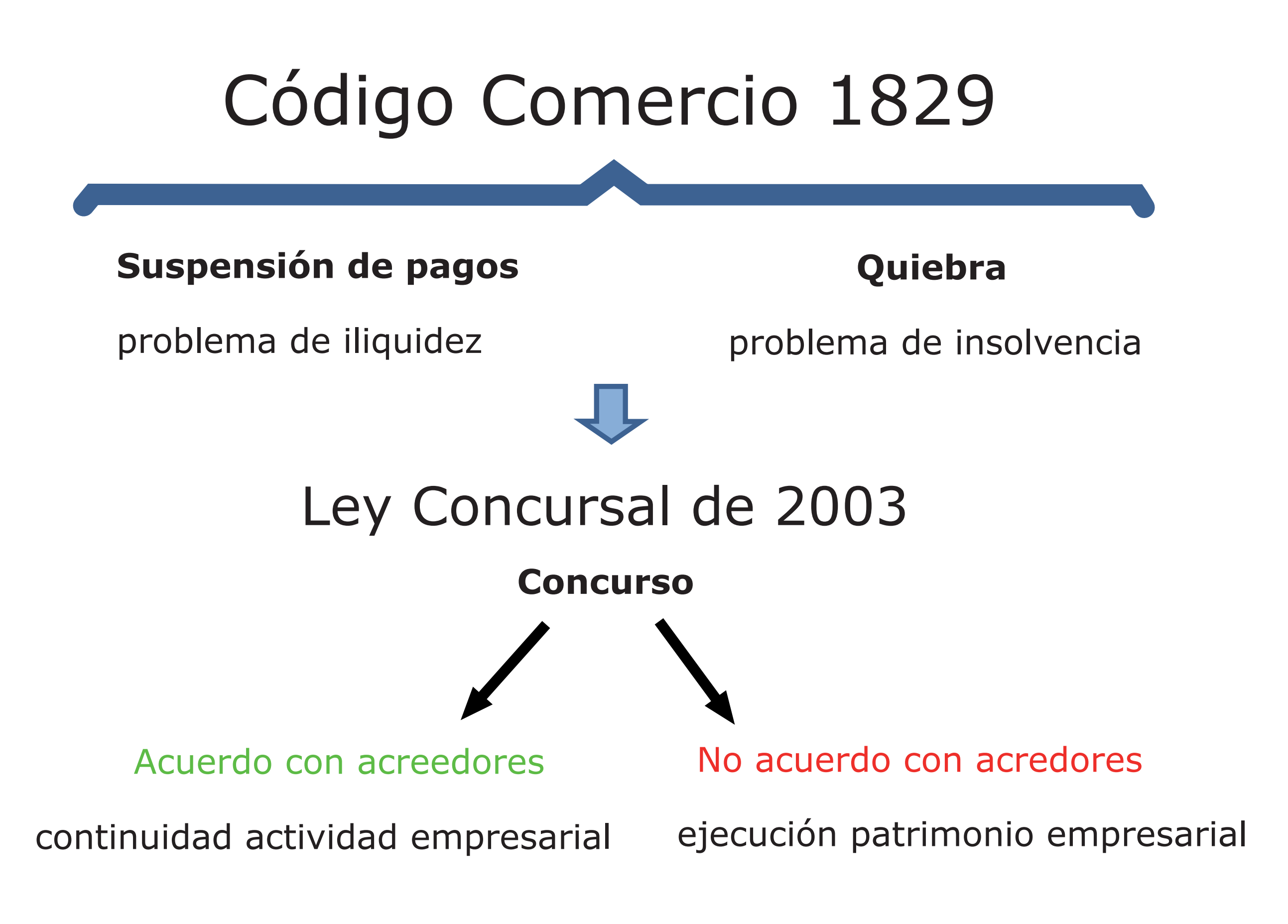
El concurso de acreedores es un proceso que sirve tanto para un problema de liquidez transitorio y leve del patrimonio de una persona física, como para la más grave y culpable insolvencia de una gran multinacional.

El concurso, a diferencia de la suspensión de pagos, puede ser **voluntario** (solicitado por el deudor) **o necesario** (a instancia de acreedor).

El **objetivo** principal es lograr que **la empresa conserve su patrimonio y su funcionamiento**, con el fin de que la actividad económica y la generación de riqueza para la sociedad no desaparezcan. Por ello en algunos casos los acreedores pueden tardar en cobrar o reducir la cantidad exigida.

Solo en casos excepcionales el concurso irá directamente a la ejecución de la empresa.

El concurso de acreedores se denomina **“bankruptcy“** en Estados Unidos, y con frecuencia es traducido erróneamente por “quiebra”, cuando no indica necesariamente una liquidación del patrimonio.



10. La cuenta de resultados

La cuenta de resultados (pérdidas y ganancias) informa del resultado económico obtenido por la empresa. El resultado modifica el valor patrimonial de la empresa, aumentando en caso de beneficio y disminuyendo si existe pérdida.

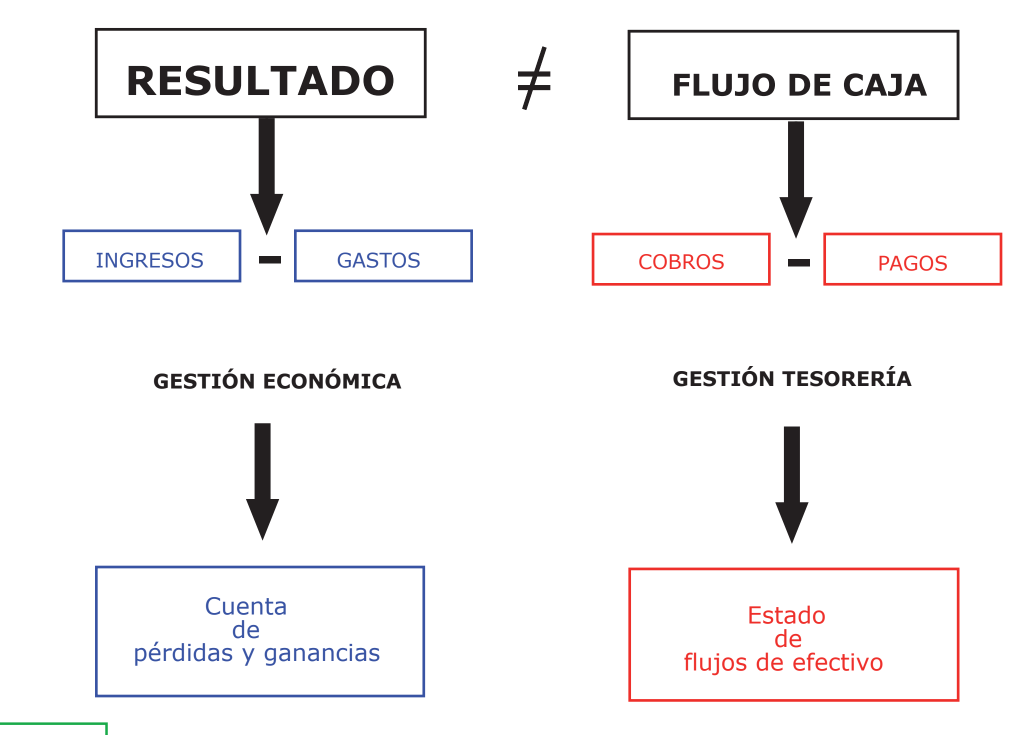
Es importante distinguirla del estado de flujos de efectivo (EFE), que recoge los movimientos y saldos de tesorería: las entradas y salidas de efectivo.

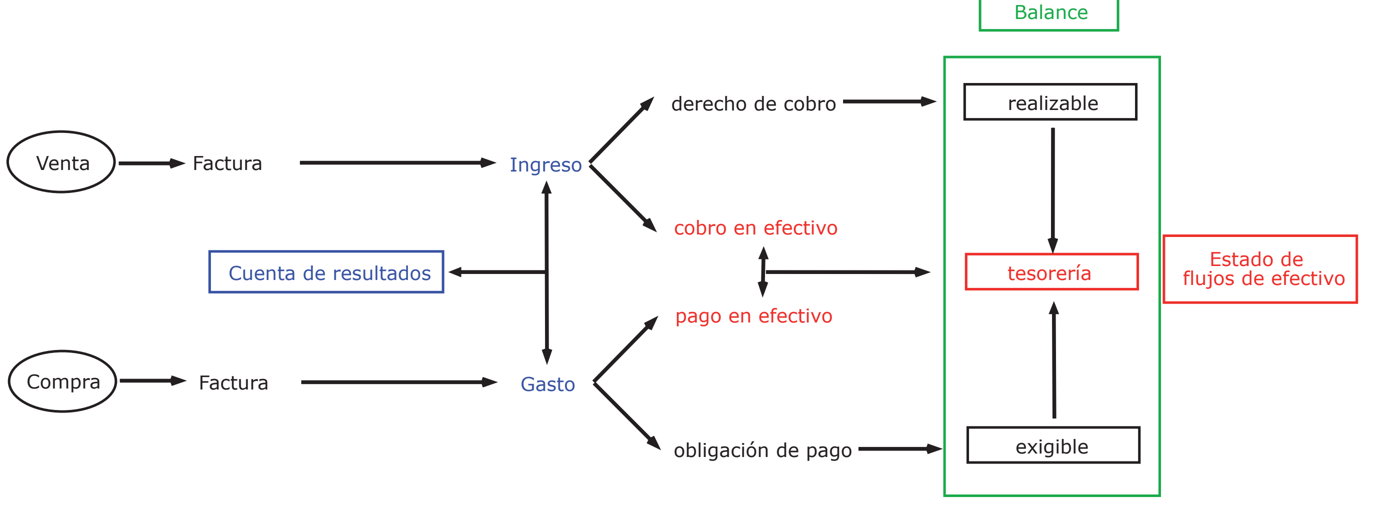
Ingreso: operaciones que incrementan el valor patrimonial de la empresa (ventas, subvenciones…).

Gasto: operaciones que disminuyen el valor patrimonial de la empresa (salarios, teléfono…).

Cobro: entrada de flujo de dinero en la empresa.

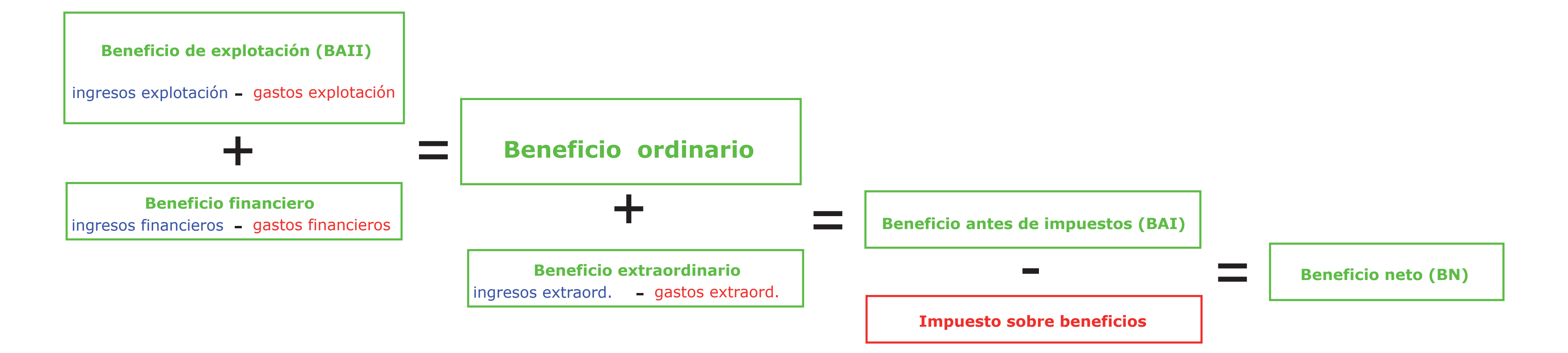
Pago: salida de flujo de dinero de la empresa.





Al producirse una **venta** se genera una **factura** que se refleja en la cuenta de resultados como un **ingreso**, con independencia de que se cobre al contado o quede pendiente de cobro.

Cuando se produce una **compra** se computa en la cuenta de resultados como un **gasto**, independientemente del momento de pago.



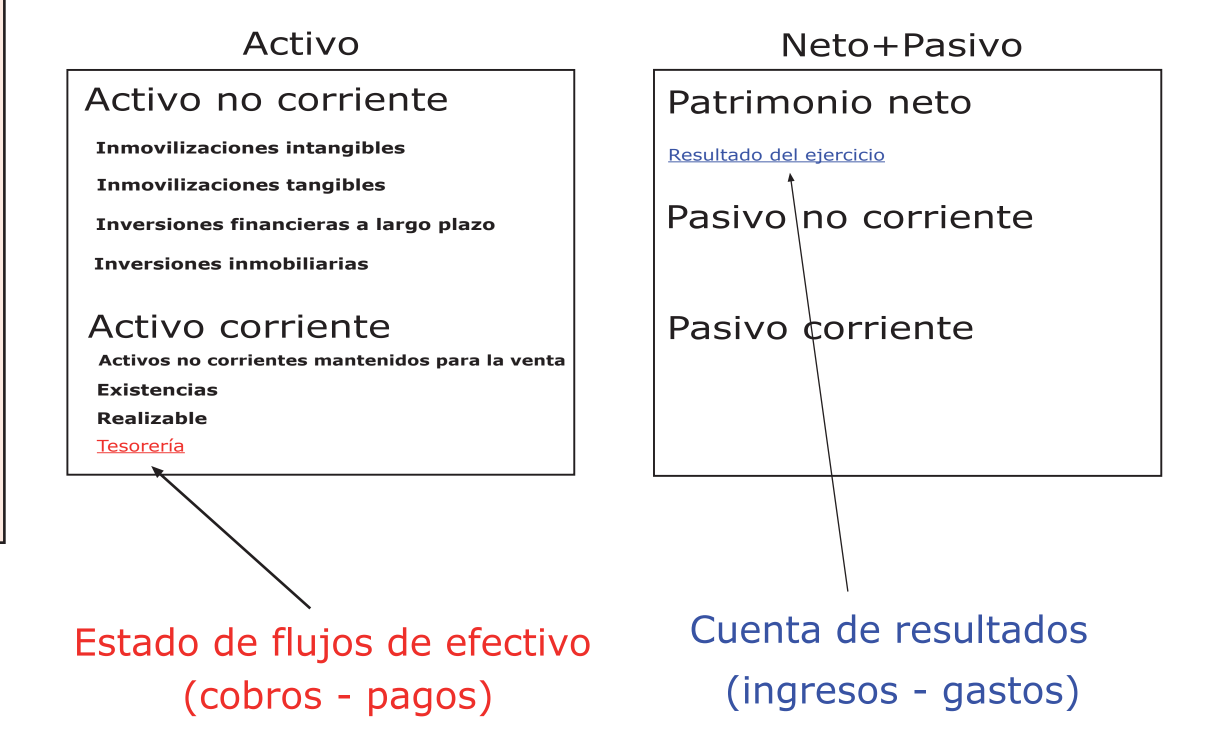
CLASES DE RESULTADO

- **Resultado de explotación (BAII):**
Ingresos menos los gastos de la actividad principal de la empresa.

- **Resultado financiero:**
Ingresos y beneficios menos los gastos y pérdidas de carácter financiero.

- **Beneficio antes de impuestos (BAI):**
Suma del resultado de explotación y del financiero.

- **Beneficio neto**:
Procede de deducir del BAI el impuesto de sociedades.



Resultado de explotación

Gastos de explotación

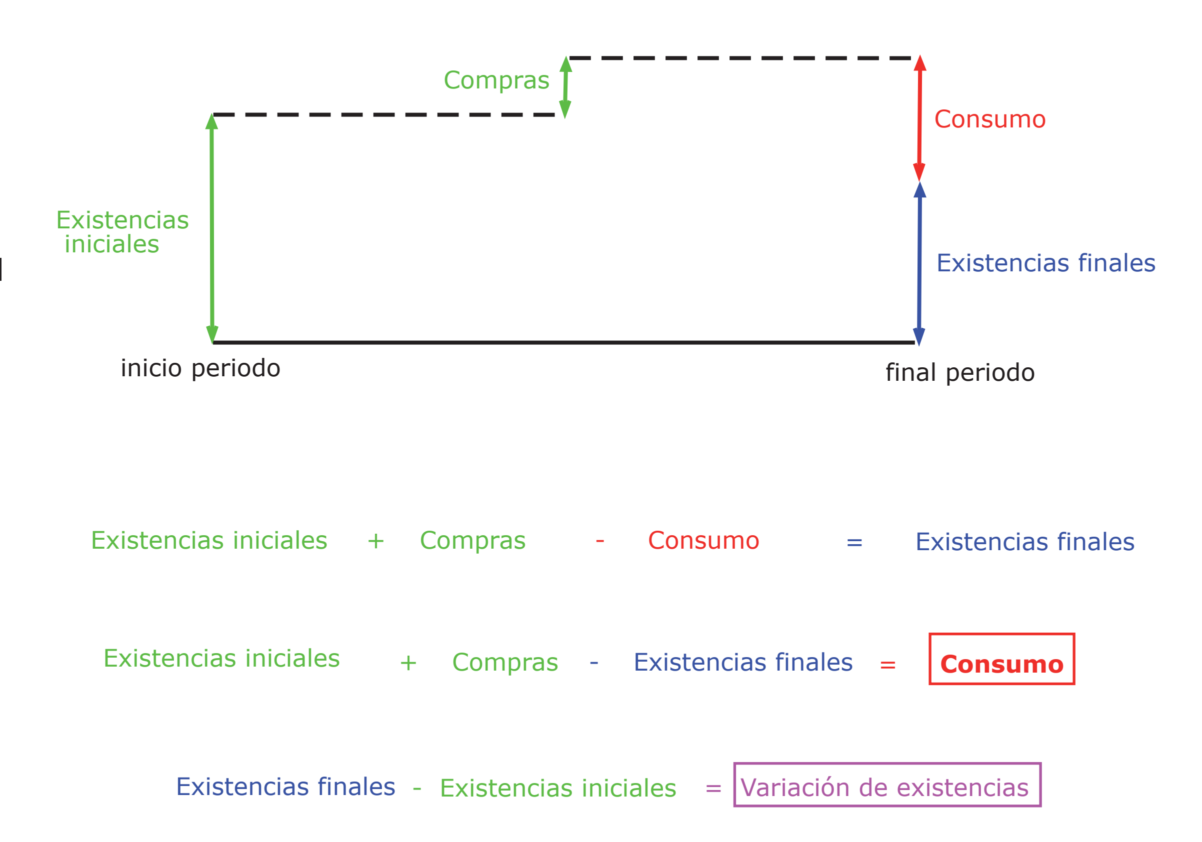
- **Consumo**: coste de los productos vendidos (compras, devoluciones, rappels por compras y variación de existencias).
  La variación de existencias (VE) es la diferencia de las existencias al final de periodo (EF) y las existencias al inicio (EI).

- **Gastos de personal:** retribuciones, cuotas a la Seguridad Social y otros gastos de carácter social (sueldos y salarios, indemnizaciones, Seguridad Social a cargo de la empresa y otros gastos sociales).

- **Servicios exteriores:** servicios de naturaleza diversa (Arrendamientos, reparaciones y conservación, servicio de profesionales independientes, transportes, primas de seguros, servicios bancarios y similares, publicidad, propaganda y relaciones públicas, suministros y otros servicios).

- **Amortizaciones:** depreciación del activo no corriente de la empresa. A medida que el activo se desgasta, se va cargando a anualmente a la cuenta de resultados la cuenta "Amortización inmovilizado", y se corrige su valor en el balance con la cuenta "Amortización acumulada del inmovilizado".

- **Tributos:** importe tributos pagados a la Administración, excepto el de beneficios (Impuestos sobre bienes inmuebles…).



Ingresos de explotación

- **Ventas:** entrega de bienes o servicios objeto de la actividad de la empresa (Ventas, devoluciones de ventas y rappels sobre ventas).
- **Ingresos accesorios:** procedentes de la gestión de recursos de la empresa (Ingresos por arrendamientos, ingresos por comisiones e ingresos por servicios al personal)
- **Subvenciones a la explotación:** concedidas con el fin de garantizar rentabilidades mínimas.

Resultado financiero

Gastos financieros

- **Intereses:** importe de intereses devengados por financiación ajena (intereses de deudas a c/p y l/p e intereses por descuento de efectos).
- **Descuento sobre ventas por pronto pago:** descuentos concedidos a clientes por pronto pago
- **Otros gastos financieros:** gastos financieros no recogidos en intereses o descuentos.
- **Pérdidas de inversiones financieras:** producidas por ser el valor de venta del título inferior al valor de compra.

Ingresos financieros

- **Dividendos:** rentas procedentes de participaciones en capital de otras empresas.
- **Intereses:** importe de intereses devengados por prestar dinero a terceros (ingresos de valores de renta fija e ingresos de créditos a c/p y l/p).
- **Descuentos sobre compras por pronto pago:** descuentos de proveedores por pronto pago.
- **Beneficios de inversiones financieras:** producidos por ser el valor de venta del título superior al valor de compra.

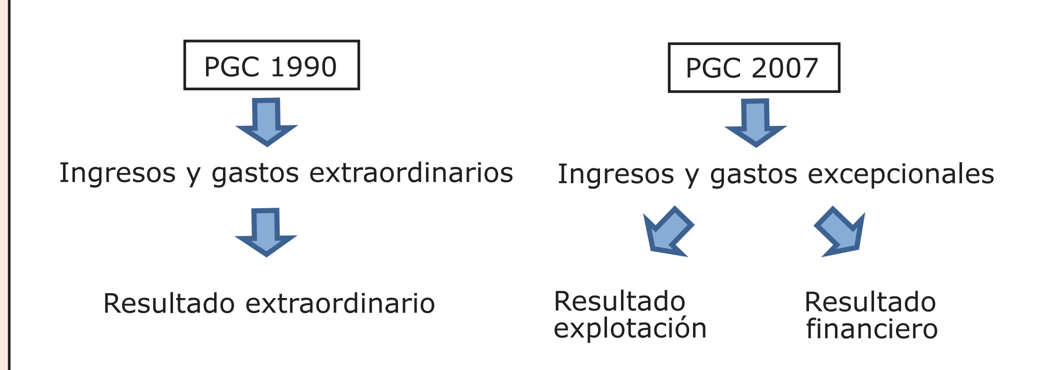
De extraordinarios a excepcionales

El Plan General de Contabilidad de 2007 eliminó el denominado **resultado extraordinario**, que surgía de la **distinción entre los ingresos y gastos ordinarios** (considerados típicos de la actividad normal de la empresa), **de los ingresos y gastos extraordinarios** (atípicos).

Se consideraban **gastos extraordinarios** a las pérdidas incurridas por vender el inmovilizado por un valor inferior al del balance, incendios, multas fiscales…

Los **ingresos extraordinarios** eran los beneficios procedentes de ventas de inmovilizado, de inversiones financieras temporales u cualquier otro ingreso atípico y no frecuente.

La nueva nomenclatura los denomina excepcionales y, según su naturaleza, los integra como de explotación o financieros.



12. La cuenta de resultados analítica

Para analizar el resultado de la empresa se suele utilizar un formato distinto al oficial:

- **Ventas netas**: ingresos por la actividad propia de la empresa, deducidos los descuentos y bonificaciones en factura y los impuestos de dichas ventas.

- **Gastos proporcionales**: directamente imputables a las ventas (materias primas, portes…).

- **Margen bruto** = ventas netas- gastos proporcionales

- **Gastos de estructura**: gastos fijos (alquileres, sueldos…)

- **Amortizaciones:** desgaste del inmovilizado.

- **Deterioros**: Pérdida de valor de los activos.

- **Beneficio antes de intereses e impuestos** o BAII o EBIT (earnings before interests and taxes): recoge el resultado de la empresa sin tener en cuenta la estructura financiera.

- **Ingresos y gastos financieros**: relacionados con la actividad financiera de la empresa.

- **Beneficio antes de impuestos**: resultado teniendo en cuenta la estructura financiera.

- **Impuesto sobre beneficios:** importe que debe pagar en función del beneficio obtenido.

- **Resultado neto:** resultado final de la empresa.

EBITDA= Resultado operativo, es el Beneficio antes de intereses, impuestos y amortizaciones (earnings before interests, taxes, depreciation and amortization).

Es frecuentemente utilizado, ya que es muy útil para medir la capacidad de la empresa de generar fondos si no se tiene en cuenta la política de financiación, fiscalidad y las amortizaciones del inmovilizado.

Ventas netas

−

Gastos de estructura

−

Amortizaciones

−

Deterioros

=

Beneficio de explotación (BAII)
ingresos explotación − gastos explotación

−

Gastos de financieros

=

Beneficio antes de impuestos (BAI)

−

Impuesto sobre beneficios

=

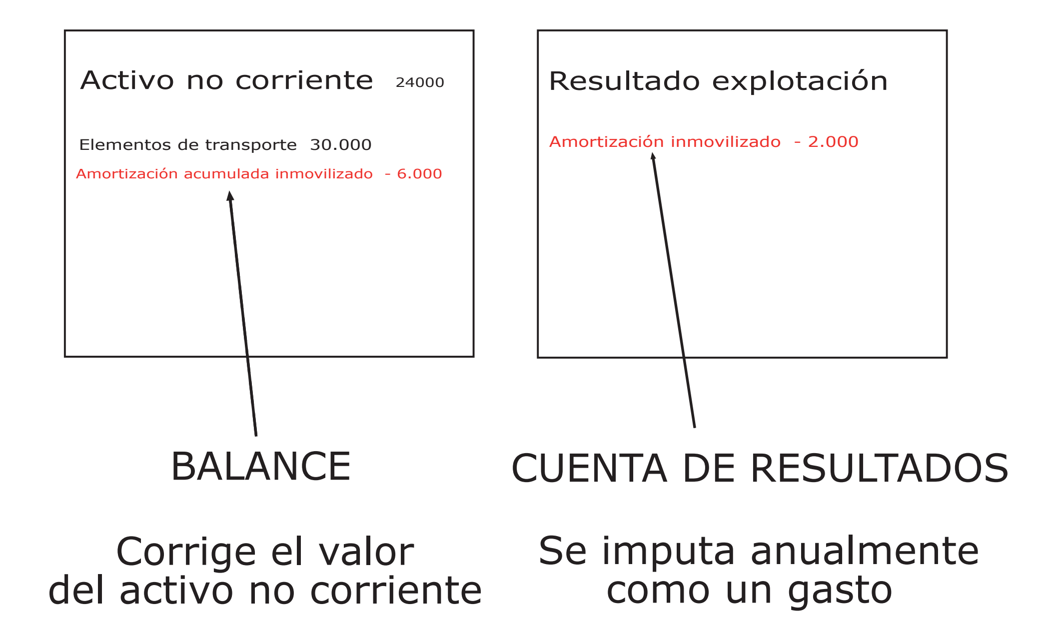
Beneficio neto

Reflejo contable de la amortización.

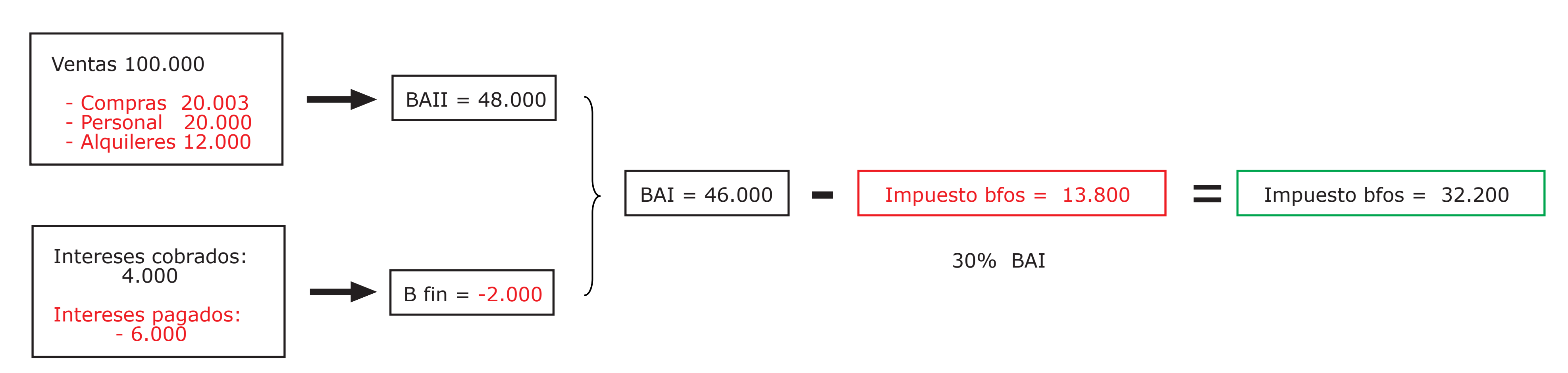
Los elementos del **activo no corriente** con el paso del tiempo se van deteriorando o quedando obsoletos, por lo que **pierden valor**.

Esta pérdida de valor se contabiliza anualmente como una gasto en la cuenta de resultados (aunque la empresa no realiza un desembolso explícito), pero no se refleja directamente como una disminución del activo en el balance, aparece como una cuenta de amortización acumulada.

La amortización recoge la depreciación y se refleja en ...



Ejemplo de cuenta de resultados



13. Ratios de la cuenta de resultados

Expansión de ventas: la empresa puede analizar el crecimiento del conjunto de productos o de cada producto por separado.

$$\text{Expansión ventas} = \frac{\text{ventas n}}{\text{ventas n-1}}$$

Resultado menor que 1 indica que la empresa ha entrado en recesión. El crecimiento debe ser mayor que la inflación .

Cuota de mercado: las empresas continuamente comparan sus resultados con los de la competencia.

$$\text{Cuota de mercado} = \frac{\text{ventas empresas}}{\text{ventas sector}}$$

Si es menor que el del periodo anterior indica pérdida de competitividad.

Innovación: la capacidad de innovar es crítica para la supervivencia de la empresa.

$$\text{Innovación} = \frac{\text{ventas nuevos productos}}{\text{ventas empresa}}$$

Aumento del ratio implica mayor capacidad innovadora, reducción significa estancamiento creativo.

Control de gastos: vigilar de cerca la evolución de los gastos es fundamental para obtener un resultado adecuado.

$$\text{Control gasto} = \frac{\text{gasto}}{\text{ventas}}$$

Cuanto más reducido mejor. Se pueden analizar los gastos en conjunto o por secciones: fijos, variables, financieros…

Evolución de los gastos.: mide la evolución comparándolos gastos con otros periodos.

$$\text{Evolución gasto} = \frac{\text{gasto n}}{\text{gasto n-1}}$$

Como en el ratio de ventas, se debe tener en cuenta el efecto de la inflación.

Ratios de márgenes y beneficios. Es importante examinar la evolución de los márgenes y resultados.

$$\text{Evolución margen bruto} = \frac{\text{margen bruto n}}{\text{margen bruto n-1}} \qquad \text{Evolución BAI} = \frac{\text{BAI n}}{\text{BAI n-1}} \qquad \text{Evolución BAII} = \frac{\text{BAII n}}{\text{BAII n-1}} \qquad \text{Evolución BN} = \frac{\text{BN n}}{\text{BN n-1}}$$

14. Cuenta de resultados abreviada.

Ventas netas
-Gastos proporcionales (coste ventas)
= Margen bruto
- Gastos de estructura
- Deterioros
+/- Ingresos y Gastos excepcionales
= BENEFICIO OPERATIVO (EBITDA), ANTES DE AMORTIZACIONES, INTERESES E IMPUESTOS
- Amortizaciones
= BENEFICIO ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS (BAII, EBIT)
+/- Ingresos y Gastos financieros
= BENEFICIO ANTES DE IMPUESTOS (BAI)
- Impuestos sobre beneficios
= RESULTADO DEL EJERCICIO

Ventas netas
-Gastos proporcionales (coste ventas)
= Margen bruto
- Gastos de estructura
- Amortizaciones
- Deterioros
+/- Ingresos y Gastos excepcionales
= BENEFICIO ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS (BAII)
+/- Ingresos y Gastos financieros
= BENEFICIO ANTES DE IMPUESTOS (BAI)
- Impuestos sobre beneficios
= RESULTADO DEL EJERCICIO

CUENTA DE RESULTADOS ABREVIADA CORRESPONDIENTE AL EJERCICIO

Nº CUENTAS	
700, 701, 702, 703, 704, 705, (706), (708), (709)	1. Importe neto de la cifra de negocios
(6930), 71*,7930	2. Variación de existencias de productos terminados y en curso de fabricación.
73	3. Trabajos realizados por la entidad para su activo
(600), (601), (602), 606, (607), 608, 609,61, (6931), (6932), (6933), 7931, 7932, 7933	4. Aprovisionamientos
740, 747, 75	5. Otros ingresos de explotación
(64)	6. Gastos de personal
(62), (631), (634), 636, 639, (65), (694), (695), 794, 7954	7. Otros gastos de explotación
(68)	8. Amortización del inmovilizado
746	9. Imputación de subvenciones de inmovilizado no financiero y otras
7951, 7952, 7955	10. Excesos de provisiones
(670), (671), (672), (690), (691), (692), 770, 771, 772, 790, 791, 792	11. Deterioro y resultado por enajenación de inmovilizado.
	A) RESULTADO DE EXPLOTACIÓN (1+2+3+4+5+6+7+8+9+10+11+12+13)
760, 761, 762, 769	14. Ingresos financieros.
660),(661),(662),(664),(665),(669)	15. Gastos financieros.
(663),763	16. Variaciones de valor razonable en instrumentos financieros.
(668),768	17. Diferencias de cambio.
(666),(667),(673),(675),(696),(697),(698),(699), 766,773, 775,796,797,798,799	18. Deterioro y resultado por enajenaciones de instrumentos financieros.
	B) RESULTADO FINANCIERO (14+15+16+17+18)
	C) RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS (A+B)
(6300),6301, (633),638	19. Impuestos sobre beneficios.
	D)RESULTADO DEL EJERCICIO (C+19)

15. Principales cuentas de la cuenta de resultados (PGC 2008)

Grupo 6 Compras y gastos

60. Compras
600. Compras de mercaderías
601. Compras de materias primas
602. Compras de otros aprovisionamientos
606. Descuentos sobre compras por pronto pago
608. Devoluciones de compras y operaciones similares
609. Rappels por compras

61. Variación de existencias
610. Variación de existencias de mercaderías
611. Variación de existencias de materias primas
612. Variación de existencias de otros aprovisionamientos

62. Servicios exteriores
621. Gastos en investigación y desarrollo del ejercicio
621. Arrendamientos y cánones
622. Reparaciones y conservación
623. Servicio de profesionales independientes
624. Transportes
625. Primas de seguros
626. Servicios bancarios y similares
627. Publicidad, propaganda y relaciones públicas
628. Suministros
629. Otros servicios

63. Tributos
630. Impuesto sobre beneficios
631. Otros tributos

64. Gastos de personal
640. Sueldos y salarios
641. Indemnizaciones
642. Seguridad social a cargo de la empresa

65. Otros gastos de gestión
650. Pérdidas de créditos comerciales incobrables
659. Otras pérdidas en gestión corriente

66. Gastos financieros
661. Intereses de obligaciones y bonos
662. Intereses de deudas
663. Pérdidas de valoración de activos y pasivos financieros
665. Intereses de descuento de efectos y operaciones de factoring
667. Pérdidas de créditos no comerciales
668. Diferencias negativas de cambio
669. Otros gastos financieros

67. Pérdidas de activos no corrientes y gastos excepcionales
678. Gastos excepcionales

68. Dotaciones para amortizaciones
680. Amortización del inmovilizado intangible
681. Amortización del inmovilizado material
682. Amortización de las inversiones inmobiliarias

69. Pérdidas por deterioro y otras dotaciones
690. Pérdidas por deterioro del inmovilizado intangible
691. Pérdidas por deterioro del inmovilizado material
692. Pérdidas por deterioro de las inversiones inmobiliarias
693. Pérdidas por deterioro de existencias
694. Pérdidas por deterioro de créditos por operaciones comerciales
695. Dotación a la provisión por operaciones comerciales
696. Pérdidas por deterioro de participaciones a largo plazo
697. Pérdidas por deterioro de créditos a largo plazo
698. Pérdidas por deterioro de participaciones de deuda a corto plazo

Principales cuentas de la cuenta de resultados (PGC 2008)

Grupo 7 Ventas e ingresos

70. Ventas de mercaderías, de producción propia, de servicios,etc.
700. Venta de mercaderías
701. Venta de productos terminados
705. Prestación de servicios
706. Descuentos sobre ventas por pronto pago
708. Devoluciones de ventas y operaciones similares
709. Rappels por ventas

71. Variación de existencias
712. Variación de existencias de productos terminados

73. Subvenciones, donaciones y legados

75. Otros ingresos de gestión
752. Ingresos por arrendamientos
759. Ingresos por servicios diversos

76. Ingresos financieros
762. Ingresos de créditos
768. Diferencias positivas de cambio
769. Otros ingresos financieros

77. Beneficios de activos no corrientes e ingresos excepcionales
778. Ingresos excepcionales

79. Excesos y aplicaciones de provisiones y de pérdidas por deterioro
790. Reversión del deterioro del inmovilizado intangible
791. Reversión del deterioro del inmovilizado material
792. Reversión del deterioro de las inversiones inmobiliarias
793. Reversión del deterioro de existencias
794. Reversión del deterioro de créditos comerciales
795. Exceso de provisiones
796. Reversión del deterioro de participaciones y valores representativos de deuda a largo plazo
797. Reversión del deterioro de créditos a largo plazo.
799. Reversión del deterioro de créditos a corto plazo

Finanzas II

1. La rentabilidad. La rentabilidad del activo.

2. Periodo medio de maduración. Las rotaciones.

3. El cálculo de los plazos. Ejemplo de cálculo de ciclo de caja.

4. La financiación de la empresa.

5. La financiación a corto plazo.

6. La financiación a largo plazo. Fuentes de financiación ajena.

7. Los recursos propios.

8. La autofinanciación. Componentes de la autofinanciación.

9. Endeudamiento, rentabilidad y coste de los recursos.

10. El apalancamiento financiero. Ejemplo de apalancamiento.

11. Análisis de la rentabilidad, el método Dupont.

12. Análisis comparativo de la empresa.

13. Las inversiones. El valor del dinero en el tiempo.

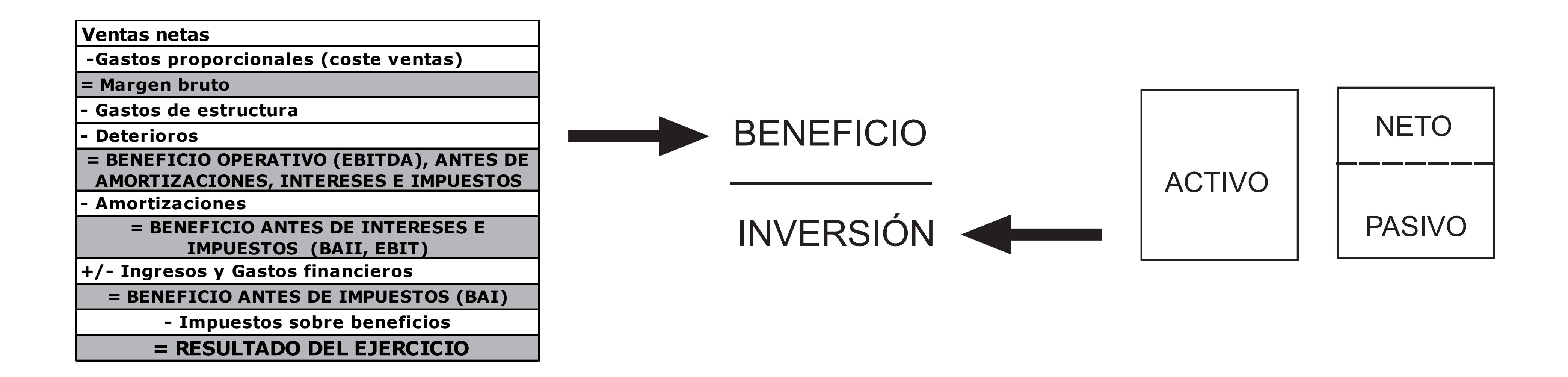
14. El valor actual. Capitalizar y actualizar. Ejemplos prácticos.

15. Criterios de selección de inversiones. Limitaciones



1. La rentabilidad

Un dato crucial para la empresa es conocer su rentabilidad, el grado de eficiencia con que utiliza sus recursos para generar ingresos.
La rentabilidad muestra una relación entre beneficios obtenidos e inversión realizada
.



La **rentabilidad económica** o ROI (return on investment):

$$\text{Rentabilidad económica} = \frac{\text{BAII}}{\text{ACTIVO}}$$

Es deseable que sea lo mayor posible, y en concreto mide:
- La eficacia del activo independientemente de cómo esté financiado.
- La capacidad de la empresa para remunerar a los recursos financieros utilizados.

La **rentabilidad financiera** o ROE (return on equity):

$$\text{Rentabilidad financiera} = \frac{\text{BENEFICIO NETO}}{\text{NETO PATRIMONIAL}}$$

Es deseable que sea lo mayor posible, y en concreto mide:
- El rendimiento obtenido por el capital invertido de los socios.

.

La rentabilidad del activo

Para analizar la rentabilidad del activo de la empresa, independientemente de cómo esté financiado se utilizan los siguientes ratios.

Rotación activo no corriente

Las empresas invierten en la adquisición de activo no corriente para abaratar costes, mejorar la calidad de los productos…pero en última instancia lo que buscan es mejorar la cifra de ventas, paso previo para la obtención de un mayor beneficio.

$$\text{Rotación activo no corriente} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Activo no corriente}}$$

Buen indicador de la eficacia de la inversión en activos no corrientes ya que expresa el número de euros vendidos por cada euro invertido en estos activos. Deseable que sea lo más elevado posible.

Rotación activo corriente

En este caso medimos la capacidad de generar ingresos a partir del activo corriente.
.

$$\text{Rotación activo corriente} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Activo corriente}}$$

Expresa el número de euros vendidos por cada euro invertido en activo corriente, se busca que sea lo más elevado posible.

Es frecuente ver este ratio de forma inversa, expresando el número de días que tardaría el activo corriente en transformarse en dinero.

$$\text{Plazo activo corriente} = \frac{\text{Saldo medio activo corriente}}{\text{Ventas}} * 365 \text{ días}$$

Rotación de existencias

Las existencias es un elemento fundamental del activo corriente, por lo que se estudia su evolución con suma atención. .

$$\text{Rotación existencias} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Existencias}}$$

Número de vueltas que en un año da el stock de existencias. Deseable que sea lo mayor posible.

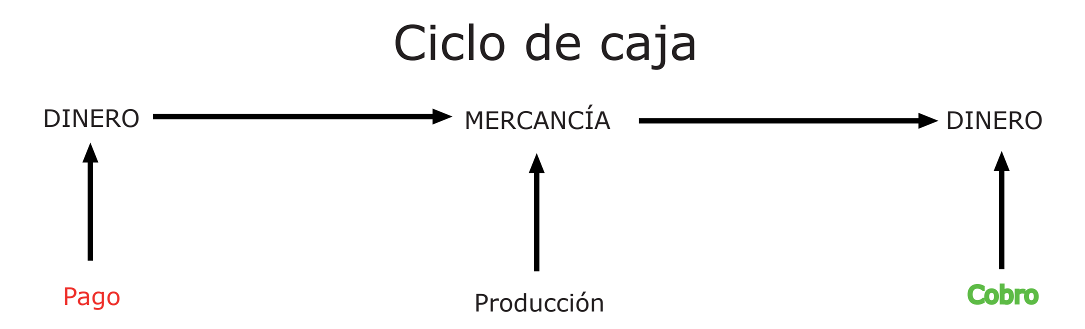
De nuevo podemos interpretar este ratio expresándolo en los días que por término medio tardan las existencias en convertirse en ventas.

$$\text{Plazo existencias} = \frac{\text{Saldo medio existencias}}{\text{Ventas}} * 365 \text{ días}$$

2. El periodo medio de maduración

El ciclo de maduración es el tiempo que transcurre desde que se adquiere la materia prima hasta que se cobra al cliente.

Las empresas intentan reducir su duración, ya que cuanto mayor es el ciclo, más se tarda en recuperar el dinero invertido y es necesaria más financiación.



A menor tiempo, mayor rentabilidad

CICLO DE MADURACIÓN

= días materias primas en stock + días productos en curso en stock

+ días productos acabados en stock + días en cobrar a clientes

Ciclo de maduración

Compra

Pago

Venta

Cobro

Materias primas
días en stock

Productos en curso
días en stock

Productos
acabados

Plazo de cobro a clientes

Plazo de pago
proveedores

Ciclo de caja

El ciclo de caja

Es frecuente que no coincida el momento de entrega (cuando se genera el ingreso), con el momento de pago por el cliente (cuando se produce el cobro).

También es habitual que no coincida la entrega de las materias primas por los proveedores (cuando se genera el gasto) y el momento de su abono (cuando se produce el pago).

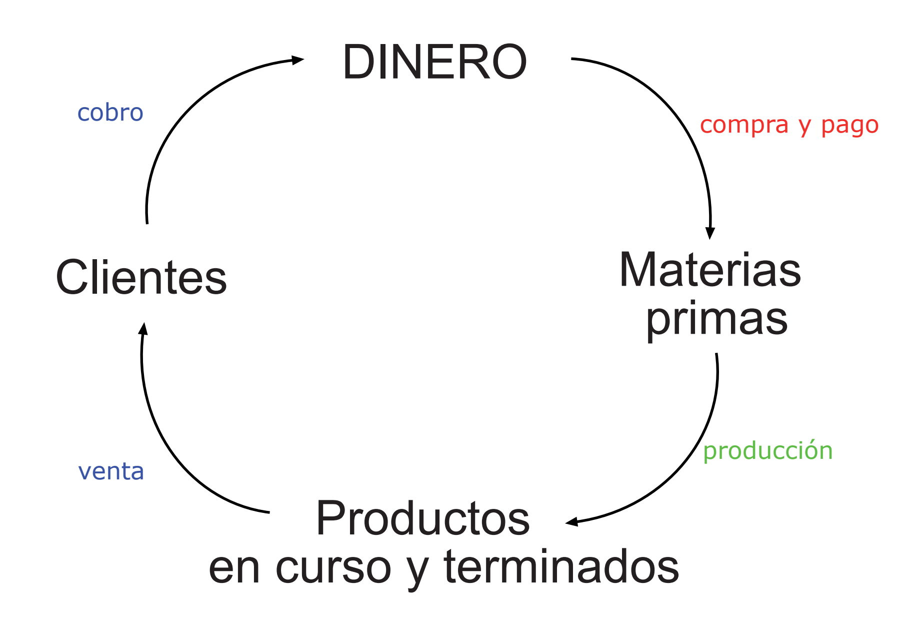
Para determinar realmente el ciclo dinero-mercancía-dinero, se debe tener en cuenta el plazo de pago a los proveedores.

Las rotaciones

La empresa para desarrollar su actividad debe invertir dinero en crear una estructura económica: activo no corriente (infraestructura…) y activo corriente (existencias, realizable…).

Para establecer los plazos que duran las distintas etapas del proceso productivo se deben determinar previamente las rotaciones vinculadas a cada una de las fases.

Ciclo corto



A menor tiempo ⇨ más giros al año ⇨ mayor rentabilidad

Ciclo largo

DINERO

Activo no corriente

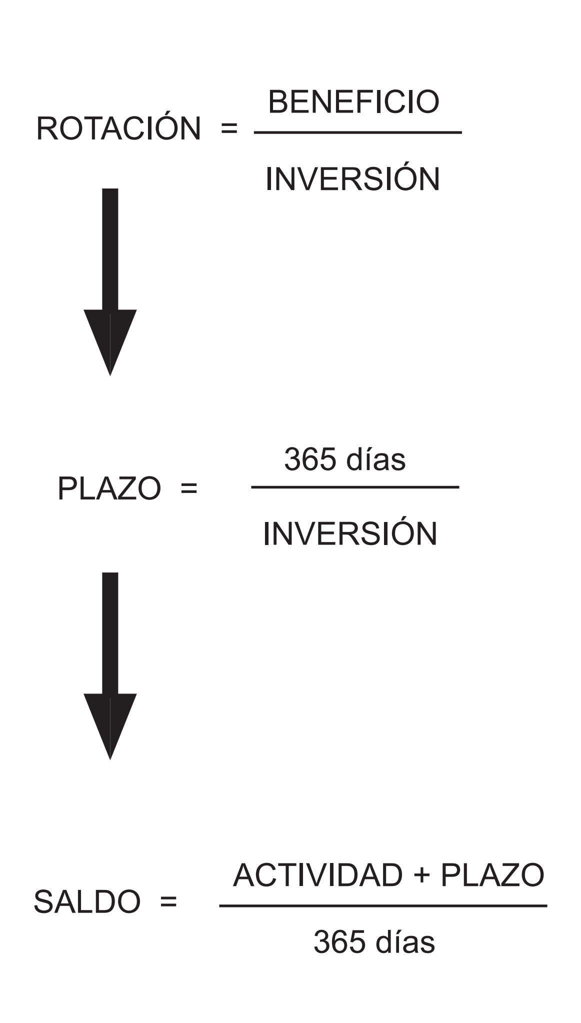
Activo corriente

El **ciclo corto** describe la evolución del activo corriente a lo largo del ejercicio: compra de materias primas, transformación y venta.

La **rotación** (el giro) es el número de ciclos cortos realizados a lo largo del ejercicio, es decir, el número de veces que se repite cada una de las fases.

3. El cálculo de los plazos

El plazo se calcula a partir de la rotación y en función del número de días considerado como año comercial.



Plazo materias primas: número de días que en promedio están en el almacén.

$$\text{Plazo materias primas} = \frac{\text{Nivel de existencias materias primas}}{\text{Compras anuales}} * 365 \text{ días}$$

\+

Plazo productos en curso: número de días que en promedio dura la fabricación.

$$\text{Plazo productos en curso} = \frac{\text{Nivel de existencias productos en curso}}{\text{Coste de fabricación anual}} * 365 \text{ días}$$

\+

Plazo productos acabados: número de días que en promedio tarda la venta.

$$\text{Plazo productos acabados} = \frac{\text{Nivel de existencias productos acabados}}{\text{Coste de ventas anual}} * 365 \text{ días}$$

\+

Plazo cobro a clientes: número de días que en promedio tarda el cobro.

$$\text{Plazo cobro clientes} = \frac{\text{Nivel de existencias saldo clientes}}{\text{Ventas anuales}} * 365 \text{ días}$$

\-

Plazo pago a proveedores: número de días que en promedio tarda la venta.

$$\text{Plazo pago proveedores} = \frac{\text{Nivel de existencias proveedores}}{\text{Compras a crédito anuales}} * 365 \text{ días}$$

=

Ciclo de caja

Ejemplo de cálculo de ciclo de caja

Una empresa industrial presenta los siguientes datos anuales:

- Compras de materias primas 10.000 €
- Coste de fabricación anual 14.000 €
- Coste de ventas anual 18.000 €
- Ventas anuales 20.000 €
- Un 50% de la compra de materias primas se realiza a crédito.

- Saldo medio de cuentas de realizable 4.000 €
- Saldo medio de cuentas de exigible a corto plazo 2.000 €
- Saldo medio de materias primas 400 €
- Saldo medio productos en curso 800 €
- Saldo medio productos terminados 1.000 €

Plazo materias primas: número de días que en promedio están en el almacén.

$$\text{Plazo materias primas} = \frac{400}{10.000} * 365 \text{ días} = 14{,}6 \text{ días}$$

+

Plazo productos en curso: número de días que en promedio dura la fabricación.

$$\text{Plazo productos en curso} = \frac{800}{14.000} * 365 \text{ días} = 20{,}86 \text{ días}$$

+

Plazo productos acabados: número de días que en promedio tarda la venta.

$$\text{Plazo productos acabados} = \frac{1.000}{18.000} * 365 \text{ días} = 20{,}28 \text{ días}$$

+

Plazo cobro a clientes: número de días que en promedio tarda el cobro.

$$\text{Plazo cobro clientes} = \frac{4.000}{20.000} * 365 \text{ días} = 73 \text{ días}$$

-

Plazo pago a proveedores: número de días que en promedio tarda la venta.

$$\text{Plazo pago proveedores} = \frac{2.000}{5.000} * 365 \text{ días} = 146 \text{ días}$$

=

Ciclo de caja = - 17,27 días

La función financiera busca optimizar tanto la captación de fondos como la aplicación de los mismos.

Cuando una empresa se encuentra en una fase de crecimiento con nuevos proyectos de inversión, debe resolver la disyuntiva de decidir cuáles son los proyectos más rentables que debe acometer y qué tipo de recursos financieros utilizar.

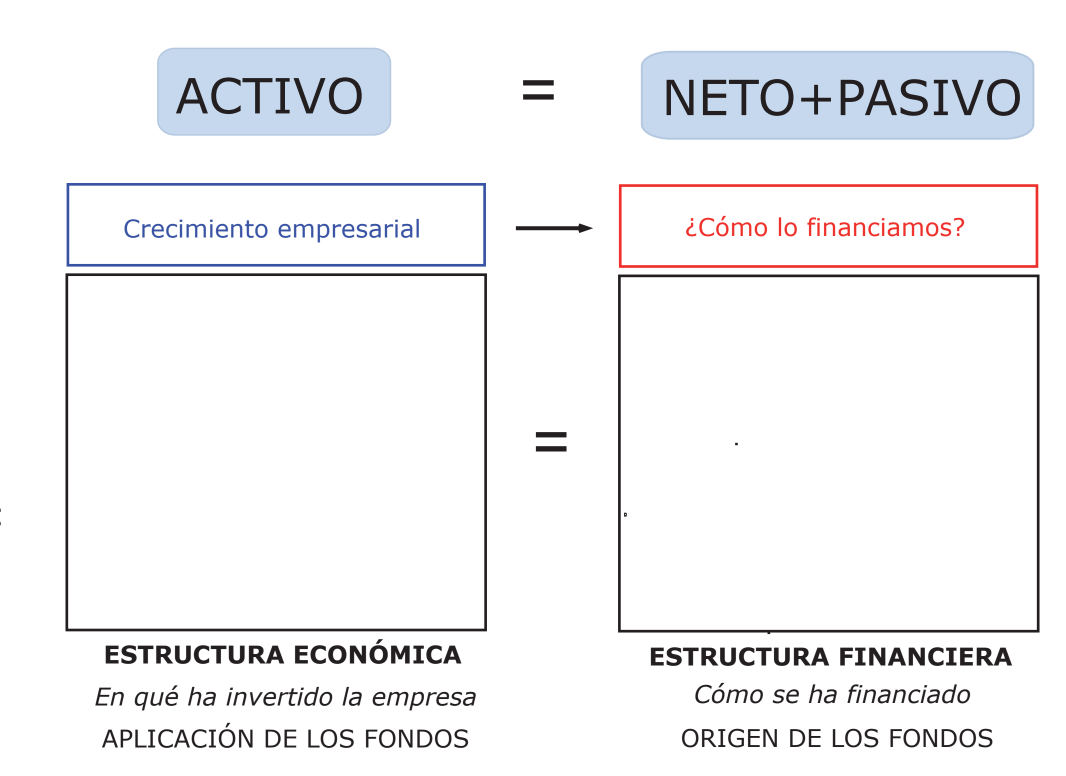
El pasivo y el neto representan cómo se financia la empresa, el origen de los fondos que se aplican en la estructura económica (el activo).

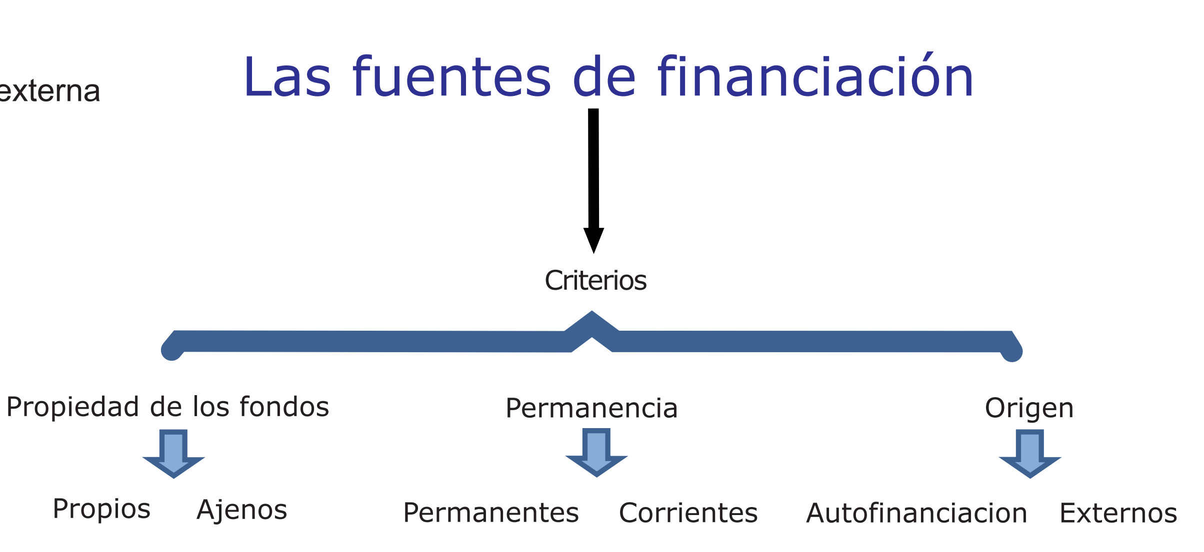
Las fuentes de financiación se pueden clasificar desde diferentes criterios:

- **Propiedad de los fondos**.
  Financiación propia (capital, beneficios no distribuidos…) o ajena (préstamos bancarios…).

- **Permanencia.**
  Recursos permanentes (neto y exigible a largo plazo) o recursos a corto plazo (pasivo corriente).

- **Origen.**
  Autofinanciación (la propia empresa se financia), o financiación externa (los fondos proceden del exterior).





Las aportaciones de los socios son financiación propia según la propiedad, pero externa según el origen.

5. La financiación a corto plazo

Son las obligaciones de pago que tienen un plazo de vencimiento inferior al año:

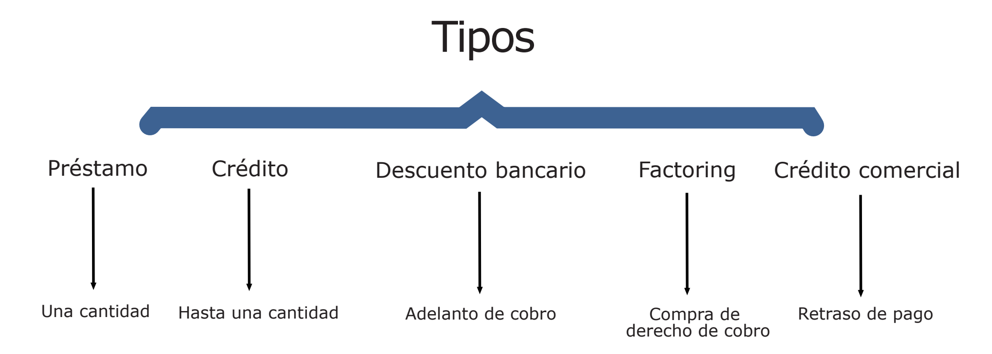
Préstamo
El prestamista entrega una cantidad de dinero al prestatario, que debe devolver esa cantidad (principal) en el plazo estipulado, más los intereses pactados.

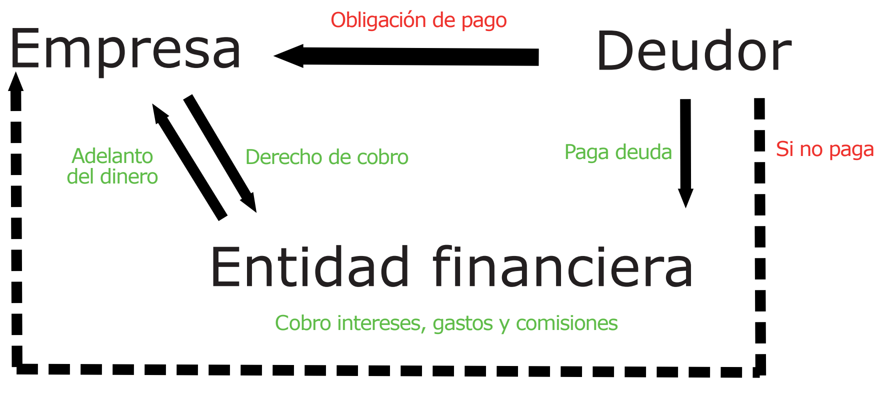
Crédito
El cliente o deudor tiene a su disposición fondos hasta un límite determinado.
Se pagan intereses por el capital que efectivamente se utilice de la línea de crédito.

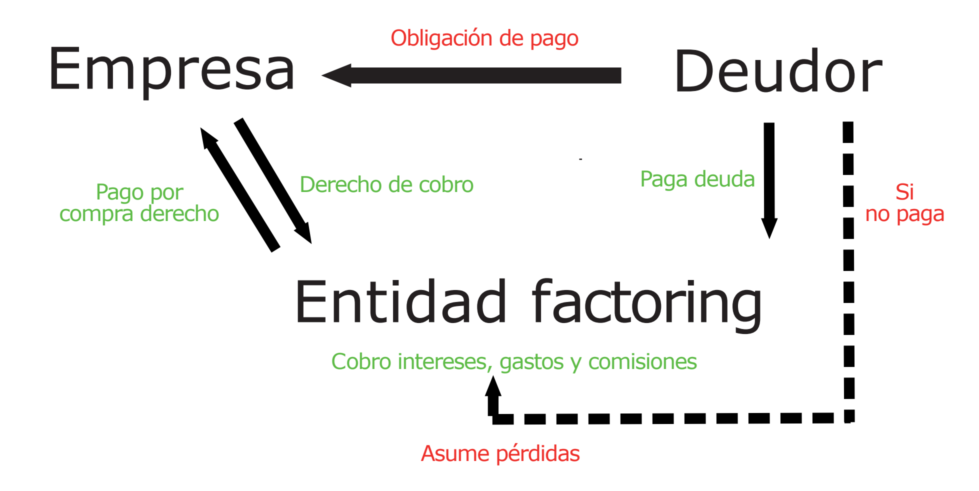
Descuento bancario
Abono anticipado de un derecho de cobro. La entidad financiera adelanta el pago, pero descuenta del total intereses, gastos y comisiones.
En caso de que llegado el momento el deudor no pague, la entidad financiera reclama la devolución del abono adelantado más gastos y comisiones.

Factoring
La empresa de factoring ("el factor"), compra el derecho de cobro asumiendo los riesgos del impago. Su coste es más elevado que el descuento bancario.
La empresa cede por tanto la gestión de sus cobros.
No confundir con el confirming ("reverse factoring"), en el que se cede a una empresa la gestión de los pagos.

Crédito comercial
Muchas compras no se abonan en el acto, por lo que durante el tiempo los proveedores están financiando a la empresa.







6. Financiación a largo plazo

Si el plazo de vencimiento es superior a un año hablamos de financiación a largo plazo. Se distingue entre la **propia y la ajena.**

Fuentes de financiación propia

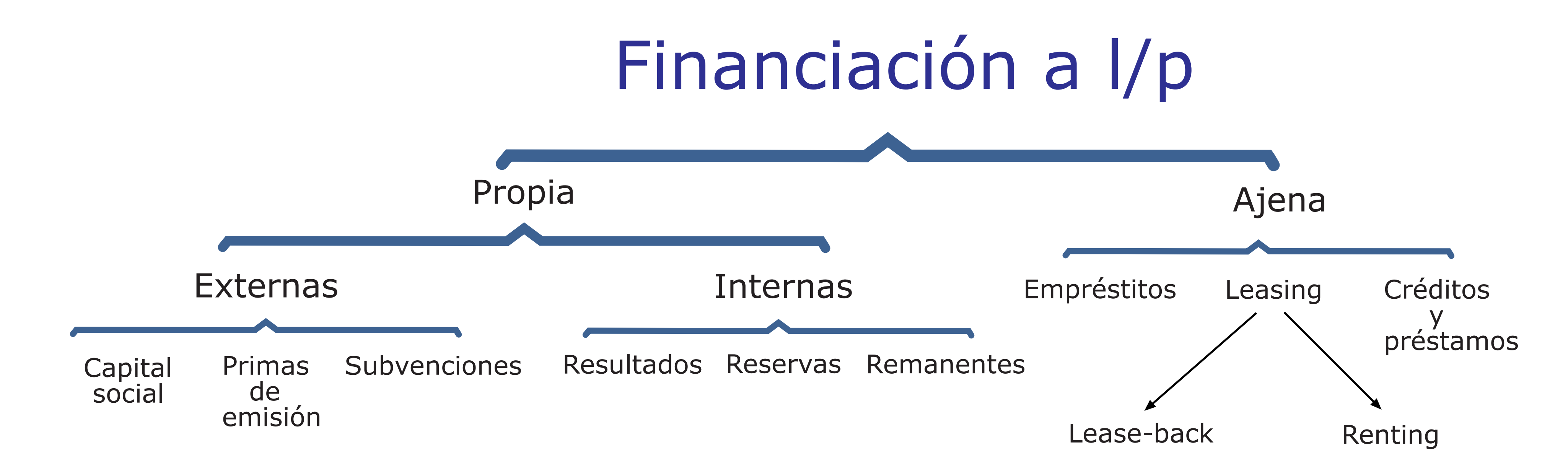
No tienen plazo de amortización establecido, los acreedores son los propietarios de la empresa.

Aportaciones externas (no generadas por la empresa)

- El **capital social**. Inicialmente se constituye con las aportaciones de los socios. Si la empresa necesita financiación puede ampliar su capital social, mediante nuevas aportaciones, de los socios actuales o captando nuevos.
- Las **primas de emisión de acciones**. Mayor importe del valor de emisión de las nuevas acciones respecto el valor nominal.
- Las **subvenciones**. Aportaciones de instituciones que apoyan el crecimiento empresarial en determinada zona o sector.

Aportaciones internas (generadas por la empresa)

- **Resultados**. Beneficio obtenido por la empresa
- **Reservas**. Son beneficios obtenidos por la empresa y que no han sido distribuidos entre sus propietarios.
- **Remanentes**. Beneficio que no ha sido repartido ni aplicado, porque todavía no se tiene claro su fin.



Fuentes de financiación ajena

Implican un plazo de amortización y el abono de intereses.

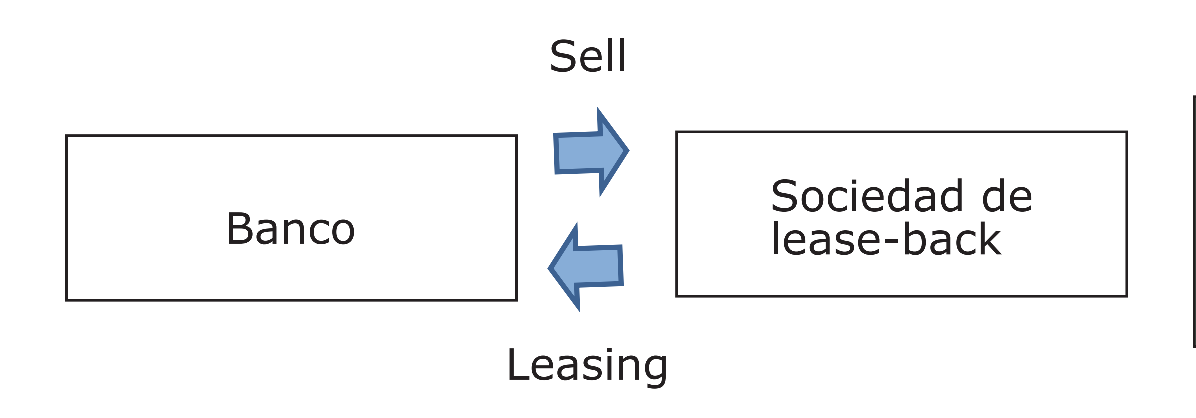
- **Empréstitos**. Préstamo dividido en fracciones denominadas bonos. Si se emiten a menos de 18 meses se denominan letras o pagarés y cuando el plazo es superior a los 10 años obligaciones. En otros países a todos los activos de renta fija con plazo superior a un año se les llama bonos.

- **Arrendamiento financiero (leasing)**. Contrato mediante el que un arrendador alquila un bien a una empresa (arrendatario), a cambio de unas cuotas y con opción de compra al final del período. Permite disponer de activos sin necesidad tener fondos propios.

- **Lease-back (retroaleasing).** El titular del bien lo vende a una entidad de leasing (de esta forma obtiene liquidez) y realiza un contrato de leasing (dispone del uso del bien) con opción de compra.

- **Créditos y préstamos a largo plazo**.

- **Renting**. Servicio integral de alquiler de bienes sin opción de compra, por el que se paga una cuota fija durante la vigencia del contrato, incluyendo todos los servicios de mantenimiento, seguros…



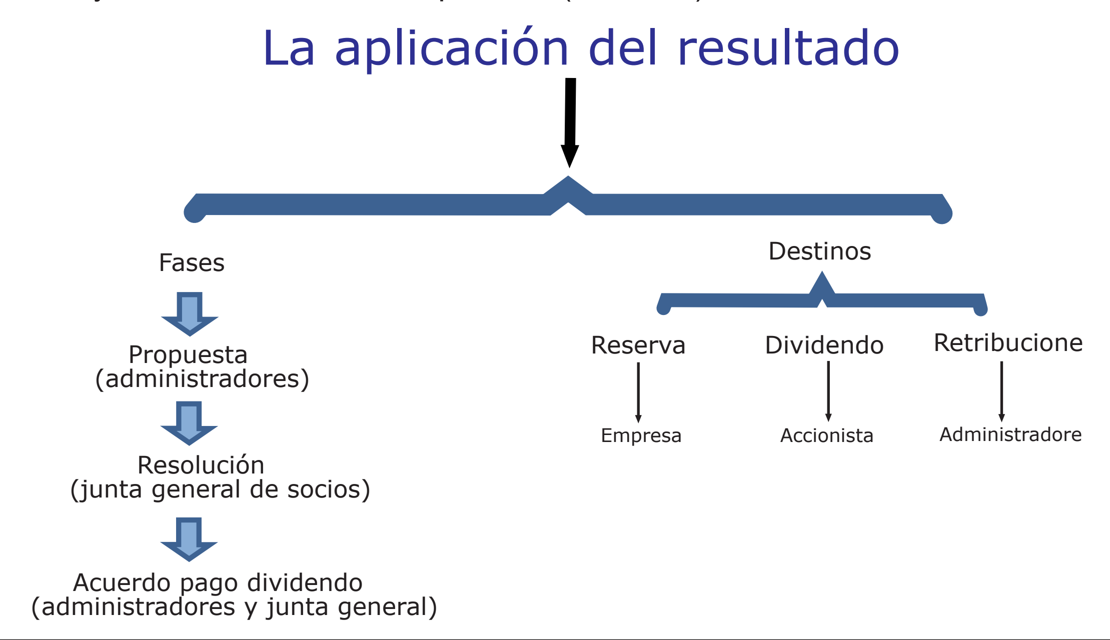
"Sell and lease back" en el sector bancario español

En el año 2007 el Banco Santander vendió inmuebles por 4.000 millones para alquilarlos después. En el 2009 le imitaron BBVA y Banco Pastor.

7. Los recursos propios

Los recursos propios principalmente proceden de las aportaciones sociales y de los beneficios no repartidos (reservas):

- El **capital social** (aportaciones socios)
- La **aplicación del resultado.**



Fases de la aplicación del resultado:

- Propuesta de aplicación por los administradores.

- Resolución por la junta general.

- Acuerdo de pagos de dividendos a cuenta por administradores y junta general.

En qué se aplica el resultado:

- Reserva legal
Obligatoria. Siempre que haya beneficio hay que dotarla con un 10% del beneficio hasta que alcance el 20% del capital social.

- Reservas especiales
Existen otros tipos de reservas como las estatutarias, las de acciones propias aceptadas como garantía o las de capital amortizado, que también son obligatorias.

- Dividendos activos
Parte del beneficio abonado a los accionistas. Necesario cubrir primero las reservas de carácter obligatorio antes de proceder al reparto.

- Reservas voluntarias
Constituidas libremente por la empresa.

- Retribución a los administradores.

8. La autofinanciación

La autofinanciación es la capacidad de generar recursos financieros para garantizar tanto el mantenimiento de sus inversiones como el crecimiento. Existe autofinanciación de **mantenimiento** del patrimonio empresarial (amortizaciones, provisiones y deterioros de valor) y la de **enriquecimiento** (beneficios no distribuidos).

Amortizaciones, provisiones y deterioros de valor

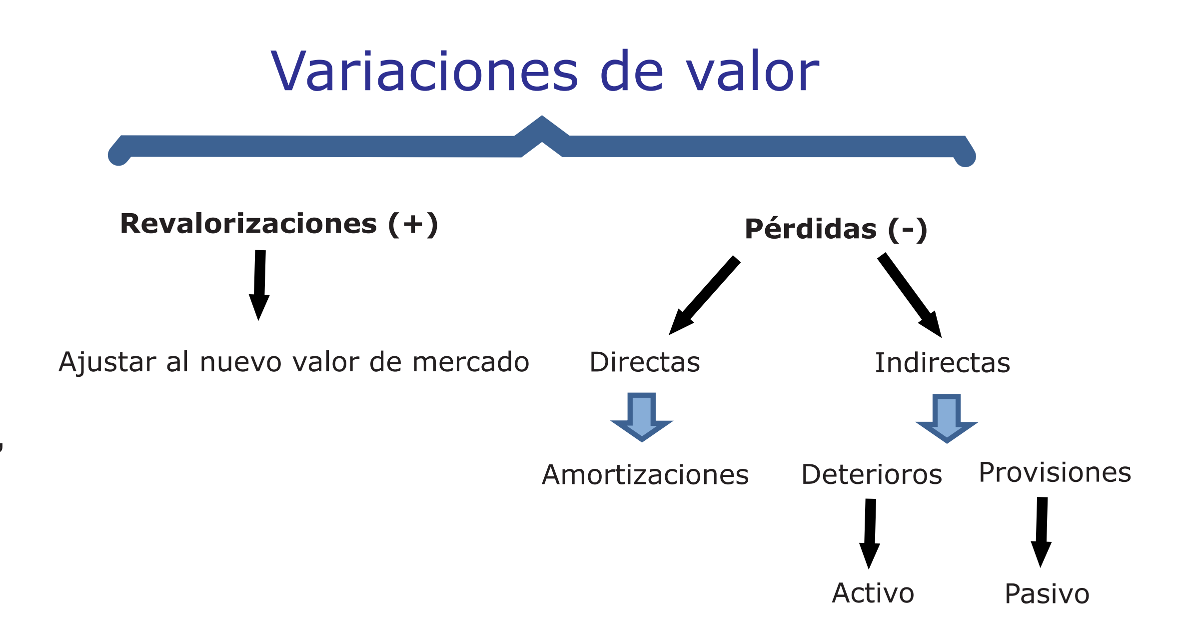
Los elementos del activo de la empresa pueden sufrir variaciones en su valor. Estas variaciones pueden ser negativas, que se reflejan en una disminución temporal o definitiva de su valor inicial, o positivas, que suponen una revalorización normalmente originada por la actualización de su valor en el mercado.

- **Negativas**

a) Directas: Cuando se produce una disminución real del valor del inmovilizado en el Balance de la Empresa.
Se realizan mediante las **"amortizaciones"**, que recogen esta depreciación.

b) Indirectas: Cuando se produce una disminución temporal o transitoria, y que puede, o no, convertirse finalmente en una pérdida real de valor.

Los fondos que la empresa reserva para afrontar estas posibles pérdidas de valor se denominan **"deterioro del valor"** si son de activo, y las de pasivo **"provisiones"**.



- Positivas

Mientras que la mayor parte de los elementos del inmovilizado material se deprecian por el tiempo o por el uso, otros ganan en valor en función de su precio en el mercado en cada momento.

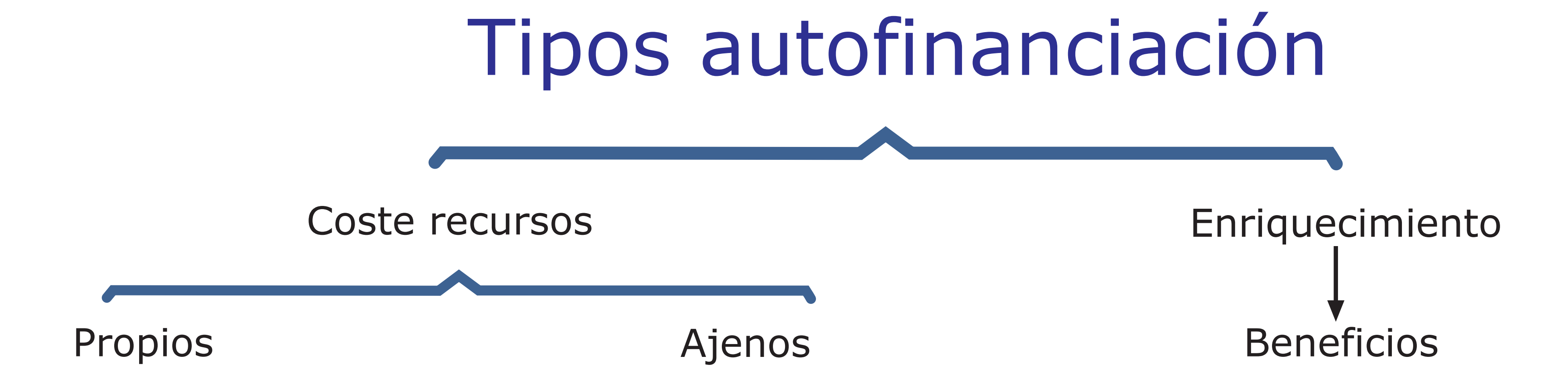
La revalorización de los bienes se realiza mediante la actualización del valor a su precio actual en el mercado, aunque no es habitual hacerla.

s
le

Componentes de la autofinanciación

Las amortizaciones, las provisiones y los deterioros de valor se contabilizan como un gasto de ejercicio (cuenta de resultados), pero no implican una salida de fondos, por lo que son utilizadas para financiar la estructura económica.

Dentro de autofinanciación debemos distinguir la que **se destina a mantener** la estructura productiva (amortizaciones y provisiones y deterioros de valor), de la que **supone un enriquecimiento** neto de la empresa (beneficio de la actividad).



Ventajas autofinanciación

- Proporciona solidez a la estructura financiera.
- Permite crecer sin recurrir a endeudamiento.
- Aumenta la capacidad de endeudamiento.

Inconvenientes autofinanciación

- Financiación de proyectos poco rentables
- Rechazo a endeudarse.
- Mayor retención de beneficios →▼dividendo

9. Endeudamiento, rentabilidad y coste de los recursos

Para que sea deseable endeudarse, la rentabilidad obtenida por la empresa debe ser superior al coste de los recursos financieros utilizados.

LA RENTABILIDAD > COSTE DE FINANCIACIÓN

El coste de los recursos propios

Aunque no existe un desembolso explícito por su uso, la utilización de los recursos propios supone un coste financiero, un coste de oportunidad. Normalmente se toma la referencia de la rentabilidad de una inversión con riesgo nulo (bonos del Estado) y se le suma una prima de riesgo en función de la actividad y sector de la empresa.

Es frecuente que se exija a las empresas generar un interés al menos un 6% superior al de la mejor inversión alternativa libre de riesgo.

El coste de los recursos ajenos

Al tener un coste explícito y conocido, su tratamiento es distinto al de los recursos propios.
Además, a diferencia del coste de los recursos propios tienen desgravación fiscal, ya que son un gasto deducible en el impuesto sobre sociedades.
Para su cálculo se estima el coste medio ponderado de las deudas.

Si la empresa tiene dos deudas, una de 10.000 euros a un interés del 10% y otra de 20.000 euros a un interés del 5%, el coste medio será:

$$\text{Coste medio recursos} = \frac{10.000}{30.000} * 0{,}10 + \frac{20.000}{30.000} * 0{,}05 = 0{,}067 = 6{,}7\%$$

El coste ponderado de los recursos financieros

Teniendo en cuenta el volumen y coste de los recursos propios y ajenos, se puede calcular el coste medio ponderado.
La rentabilidad obtenida por la empresa ha de ser mayor que el coste del capital medio ponderado. Además la empresa ha de valorar su capacidad para afrontar el ritmo de pagos y que su ratio de Endeudamiento (Pasivo / (Neto + Pasivo)), no sea excesivo (recomendable entre un 40-60%).

Estructura financiera:
Coste recursos propios 40.000 €, 10 %
Coste recursos ajenos 30.000 €, 6,7 %

$$\textbf{Coste medio ponderado} = \frac{40.000}{70.000} * 0{,}10 + \frac{30.000}{70.000} * 0{,}067 = 0{,}087 = 8{,}7\%$$

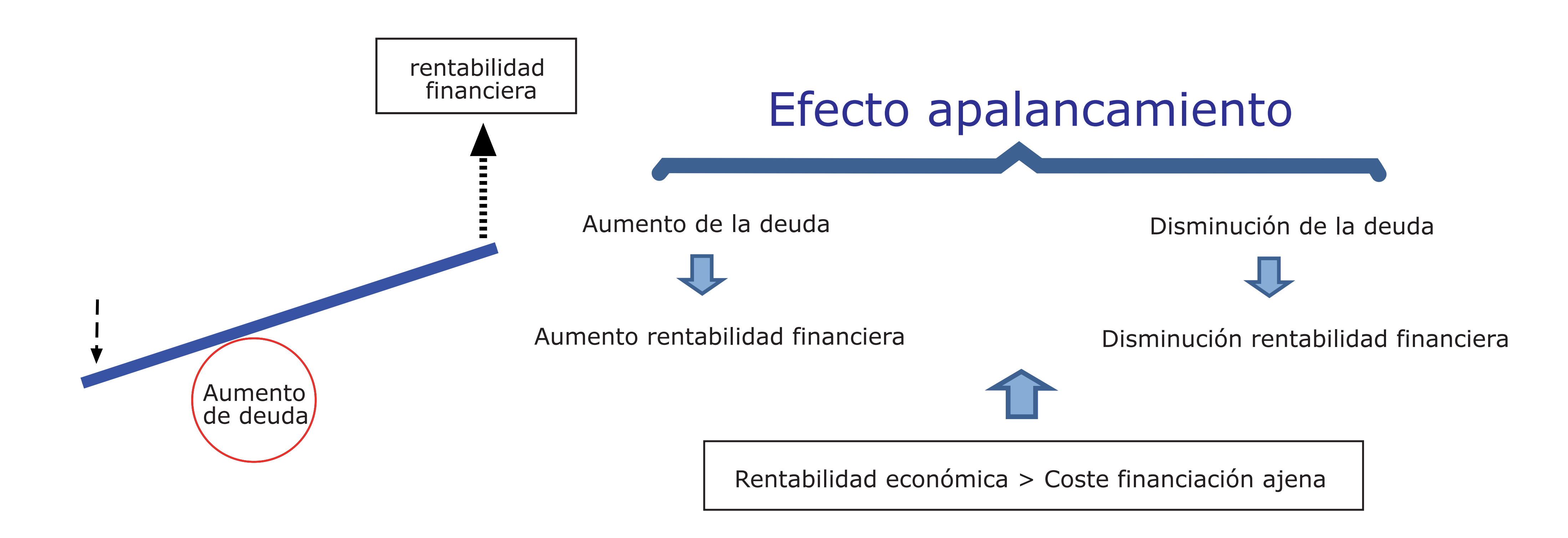
.

10. El apalancamiento financiero

El término procede del efecto positivo de la palanca y refleja la posibilidad de hacer una inversión mayor que los fondos propios disponibles, de modo que empleando una mayor cantidad de pasivo exigible, se abarca una mayor posibilidad de pérdida o ganancia.

Para que compense endeudarse, la rentabilidad obtenida por la empresa debe ser superior al coste de los recursos financieros utilizados.

Apalancamiento financiero: uso de la deuda para financiar el activo con la esperanza de que el aumento del beneficio compense el aumento de los costes financieros.



Ejemplo de apalancamiento financiero

Una empresa que está evaluando la forma de financiar su activo de 2.000 €.

La financiación ajena tiene un coste del 10%, y se plantea 4 posibilidades de configurar su estructura financiera.

Si su BAII estimado es de 300 € (es independiente de la estructura financiera), ¿qué rentabilidad financiera obtiene para cada alternativa?

	A (0% AJENO)	**B** (25% AJENO)	**C** (50% AJENO)	**D** (75% AJENO)
BAII	300	300	300	300
COSTES FINANCIEROS	0	50	100	150
BAI	300	250	200	150
Impuesto (30% s BAI)	90	75	60	45
BENEFICIO NETO	210	175	140	105
Rentabilidad económica	15,00%	15,00%	15,00%	15,00%
Rentabilidad financiera	10,50%	11,67%	14,00%	21,00%

Es independiente de la estructura financiera

A mayor deuda mayores costes financieros y menor beneficio neto

Es independiente de la estructura financiera

Se produce apalancamiento financiero

Como **la rentabilidad financiera aumenta al aumentar la deuda**, estamos ante **apalancamiento financiero positivo**. Para ello es necesario que la rentabilidad económica (en este caso 15%) sea superior al coste de los recursos financieros ajenos empleados (el 10% en el ejemplo).

11. Análisis de la rentabilidad, el método Du Pont.

Es útil descomponer la rentabilidad para proceder a su análisis.

Rentabilidad económica

$$ROI = \frac{BAII}{Activo} = \frac{BAII}{Activo} * \frac{Ventas}{Ventas} = \frac{BAII}{Ventas} * \frac{Ventas}{Activo}$$

BAII/Ventas → Margen; Ventas/Activo → Rotación

Aumenta la **rentabilidad económica**:

- Aumentando el margen, siempre que la rotación permanezca invariable.

- Aumentando la rotación, siempre que el margen permanezca constante.

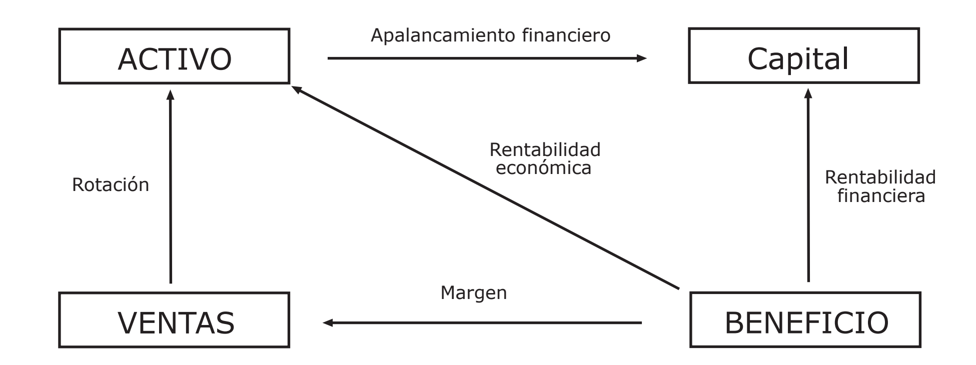
- Disminuyendo el margen si el efecto del aumento de rotación es mayor.

- Disminuyendo la rotación, si el efecto del aumento de margen es superior.

Rentabilidad financiera

$$ROE = \frac{BN}{Neto} = \frac{BN}{Neto} * \frac{Ventas * Activo}{Ventas * Activo} = \frac{BN}{Ventas} * \frac{Ventas}{Activo} * \frac{Activo}{Neto}$$

BN/Ventas → Margen; Ventas/Activo → Rotación; Activo/Neto → Endeudamiento



RELACIÓN ENTRE CONCEPTOS

Aumenta la rentabilidad financiera:

- Aumentando el margen, con rotación y endeudamiento invariables.

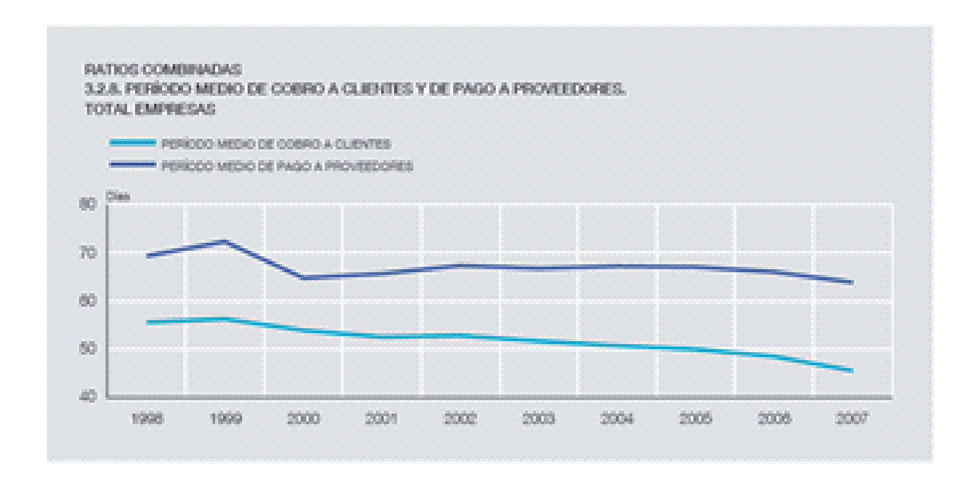
- Aumentando la rotación, con margen y endeudamiento constante.

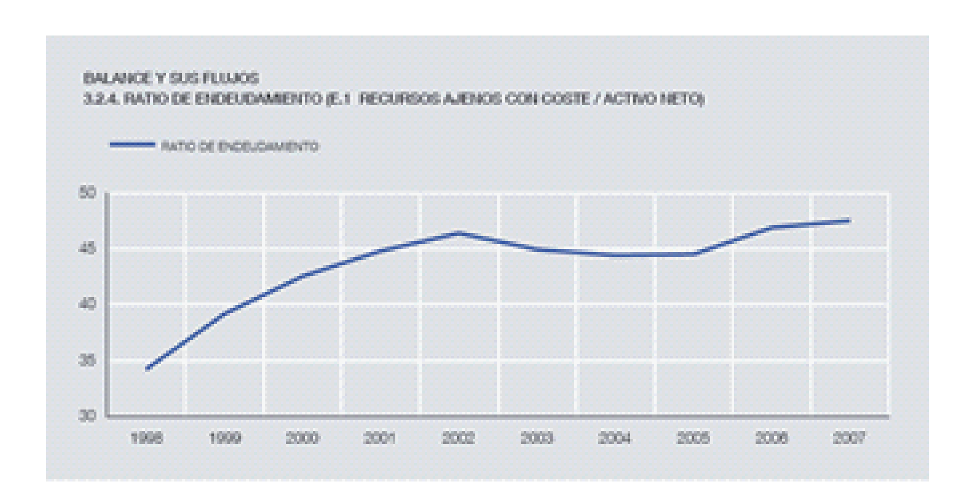
- Aumentando el endeudamiento (con adecuada relación coste deuda-rentabilidad) .

A principios del siglo XX los administradores de la empresa DuPont de Nemours Powder, estudiaron cómo analizar la rentabilidad de su empresa.

Crearon el concepto **ROI** (rentabilidad sobre la inversión) y lo desglosaron para comprender mejor cómo mejorar su rendimiento.

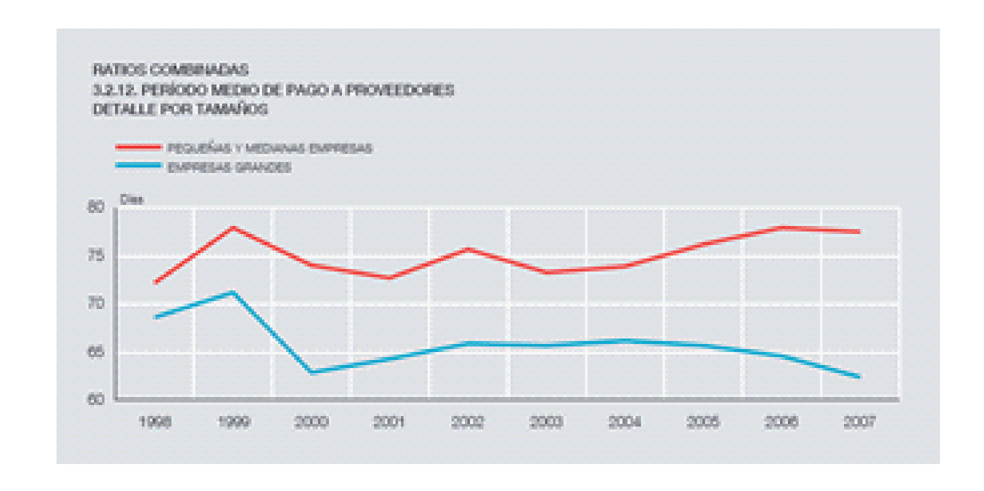
La empresa analiza su situación económica-financiera compara con otras empresas y teniendo en cuenta el sector en el que desarrolla su actividad.

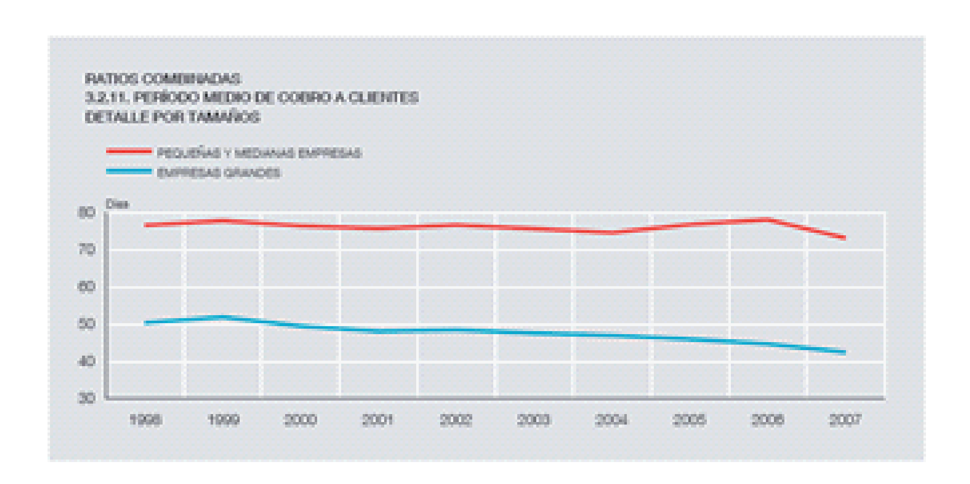




La Central de Balances del Banco de España (www.bde.es → central de balances)

En España son fundamentales los datos ofrecidos por el Banco de España en su Central de Balances, que tiene como cometido principal recopilar y mantener información económico-financiera sobre la actividad de las empresas. Por ello, desde 1984 se encarga de recoger información económico-financiera de las empresas no financieras españolas que, voluntariamente, colaboran mediante la cumplimentación de un formulario normalizado.





13. Las inversiones

Continuamente la empresa ha modernizarse y crecer, tomando decisiones importantes que afectan a su estructura económica. Cuando se presentan varias alternativas de inversión, ha de ser capaz de evaluarlas para lo que conviene conocer conceptos básicos financieros.

Inversión significa formación de capital. El capital está constituido por todos los bienes utilizados para la producción: terrenos, edificios, maquinaria, instalaciones, marcas, equipos…La empresa aumenta su capital cuando invierte en sus activos tangibles e intangibles, y lo hace con el fin de aumentar o mantener su capacidad económica.

Tipos de inversiones

Naturaleza: Tangible, Intangible
Objeto: Equipo, Materias primas, Empresas
Función: Sustitución, Expansión, Producto, Estratégica
Relación: Complementarias, Independientes, Excluyentes

Tipos de inversión

Naturaleza
- Tangible.
- Intangible.

Objeto
- Equipo industrial.
- Materias primas.
- Equipo de transporte.
- Empresas completas o participación accionarial.

Función
- Sustitución o reemplazo (renovar y actualizar los equipos).
- Expansión (crecer o acceder a nuevos mercados).
- Producto (mejorar los productos o ampliar la gama).
- Estratégicas (reducir riesgos causados por los avances tecnológicos, la competencia, los cambios sociales…).

Relación
- Complementarias.
- Independientes.
- Excluyentes.

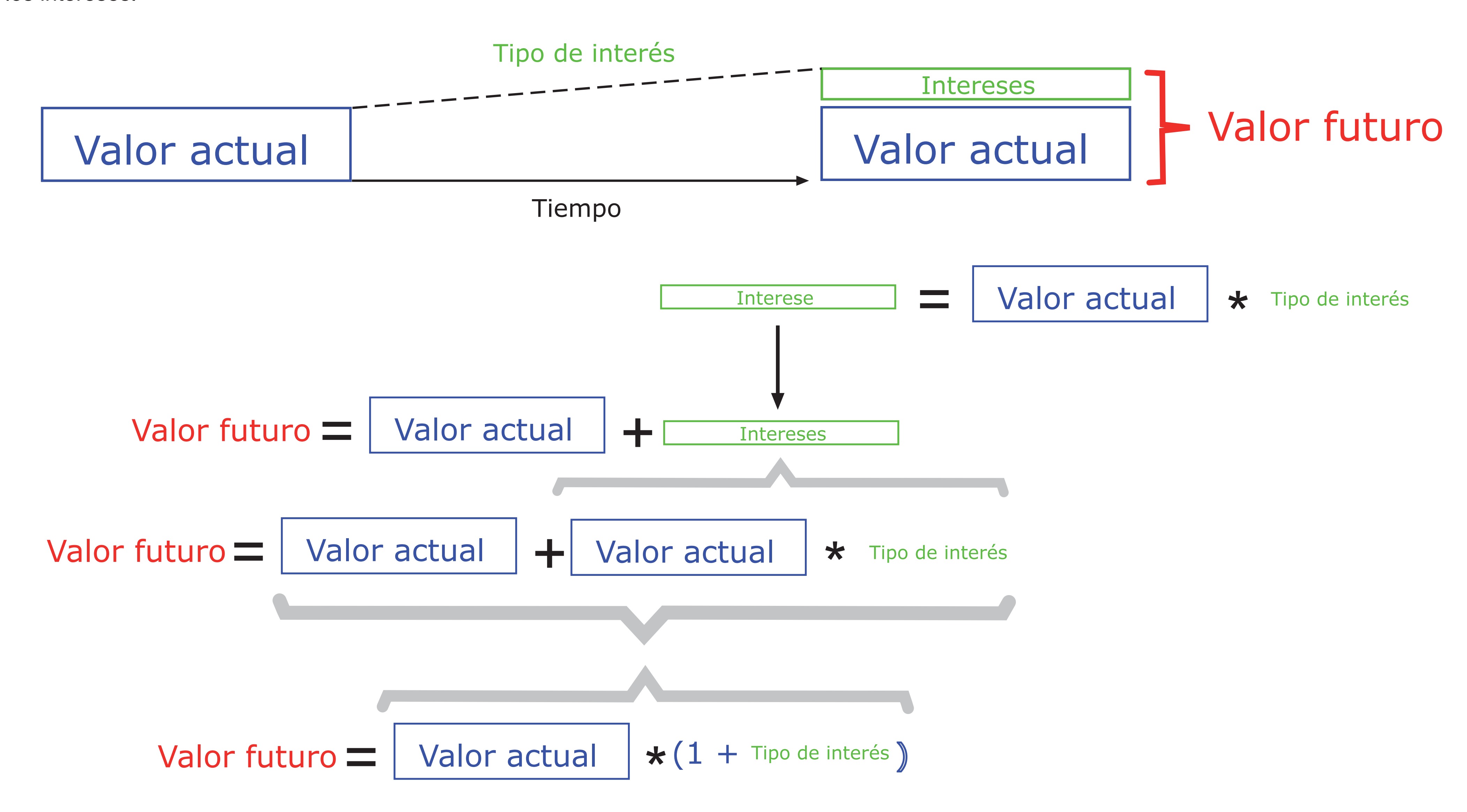
La inversión está condicionada por:

- **Rentabilidad** esperada
- **Riesgo** aceptado
- **Horizonte** temporal

Las decisiones referidas a la política de inversiones se denominan presupuesto de capital, y están muy condicionadas por criterios financieros.

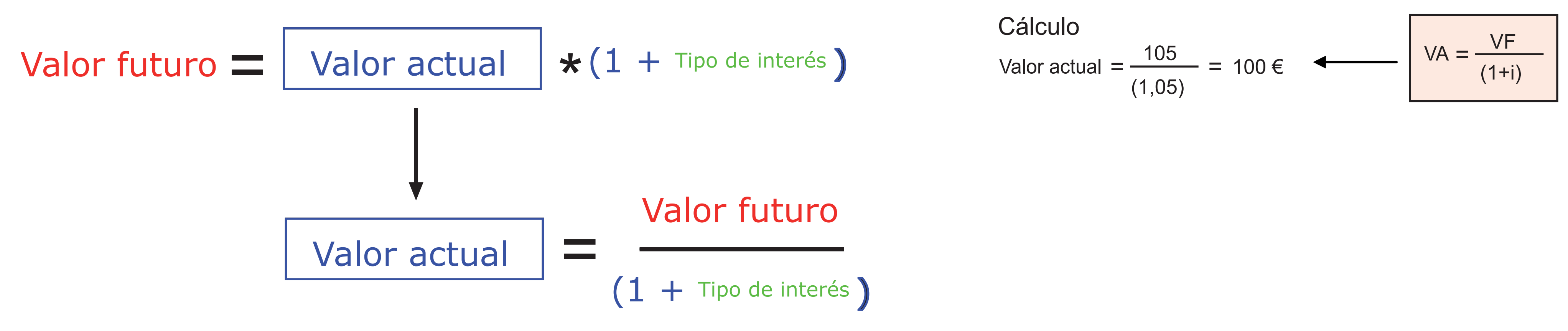
Tipo de interés y valor futuro

Las personas prestan su dinero a cambio de una ganancia o **interés**. El **valor futuro** es la cantidad a la que crecerá una inversión después de ganar los intereses.



El valor actual

Conociendo el valor en el futuro de una inversión y el tipo de interés, podemos realizar el proceso inverso y calcular el valor actual.



Interés simple y compuesto

Cuando el plazo es mayor que el año (o se pagan los intereses en fracciones menores al año), distinguiremos dos modalidades de interés:

- **Simple**: interés ganado sólo sobre la inversión inicial, los intereses generados no ganan intereses.
- **Compuesto**: interés ganado sobre interés, los intereses generan intereses.

VF = VA*(1+i)

Valor futuro a **n años** en el interés compuesto:

VF = VA* (1+i)*(1+i)*(1+i)…n veces

$$VF = VA*(1+i)^n$$

T.A.E (Tasa Anual Efectiva)

Las inversiones y productos financieros tienen distintos plazos, comisiones y rentabilidades.

Para facilitar la comparación y transparencia, el Banco de España, obliga a incluir este índice desde el año 1990 (norma 8/1990 sobre “Transparencia de las operaciones y protección de la clientela”).

La **Tasa Anual Equivalente** o Tasa Anual Efectiva tiene en cuenta el tipo de interés nominal, las comisiones y el plazo de la operación.

El dinero se puede invertir y obtener unos intereses, por lo que no es lo mismo disponer de un euro hoy que de un euro mañana.

Principio financiero básico: "Un euro hoy vale más que un euro mañana".

Al igual que si queremos comparar distancias medidas en metros con otras medidas en kilómetros debemos convertirlas a la misma unidad, para establecer comparaciones entre cantidades cobradas o pagadas en distintos momentos de tiempo, debemos homogeneizarlas al mismo momento.
Para ello empleamos dos técnicas básicas: capitalizar (llevar una cantidad actual a su valor futuro) o actualizar (traer al presente una cantidad futura).



Calcular el valor futuro es "**capitalizar**". $(1+i)^n$ es el factor de capitalización.

Calcular el valor actual es "**actualizar**". $\frac{1}{(1+i)^n}$ es el factor de actualización.

Actualizar también se denomina "descontar" y a $\frac{1}{(1+i)^n}$ **factor de descuento**

Ejemplos de matemáticas financieras

Tipo de interés y valor futuro

Depositamos 100 € en un banco, a plazo de un año y con una remuneración del 5%. ¿Qué cantidad obtendremos?

- Valor actual = 100 €
- Interés= 0,05 = 5%
- Valor futuro = ¿V1?

Cálculo
Intereses = 100€ * 0,05 = 5 € → Valor futuro = 100 € + 5€ = 105€

Cálculo directo
Valor final = 100€ * (1+0,05) → Valor futuro= 100€ * (1,05) = 105€

Capitalización y la fuerza del interés compuesto

Peter Minuit (1580-1638), fue un gobernador colonial holandés que contribuyó a fundar Nueva Amsterdam, la colonia que más tarde llegó a ser la ciudad de Nueva York. En 1626, compró la isla de Manhattan a una tribu de indios algonquinos a cambio de unas baratijas valoradas en 60 florines holandeses (aprox. 132 euros). Si los indios algonquinos hubieran invertido esos 132 euros ¿Cuál sería su valor en el 2010?

Vamos a suponer tres escenarios distintos para esos 384 años (2010-1626):

a) Una rentabilidad baja del 2% anual (lo han gestionado de manera muy conservadora).
b) Una rentabilidad media del 4% anual (gestión histórica normal).
c) Una rentabilidad “Warren Buffet” del 22% anual (han sido unos genios invirtiendo).

a) r = 2% VF2010= 132 * (1,02)368 = 192.946,60 €

b) r = 4% VF2010= 132 * (1,04)368 = 244.817.688,5 €

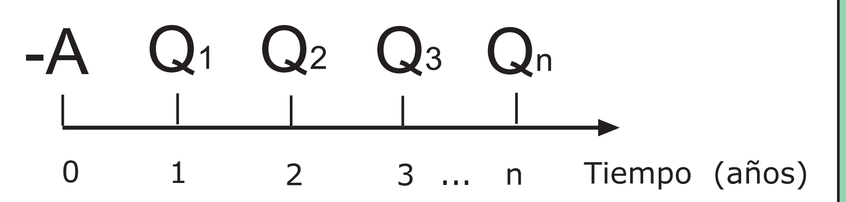
c) r = 22% VF2010= 132 * (1,22)368 = 7.961.439.872.505.350.000.000.000.000.000.000 €

15. Criterios de selección de inversiones

Para valorar las distintas alternativas de inversión, las empresas utilizan los criterios del Valor Actual Neto , la Tasa Interna de Rentabilidad y el Plazo de Recuperación.

Representación del horizonte temporal de un proyecto

Para evaluar las distintas opciones de inversión, es conveniente definir y representar correctamente sus distintos valores.



En cada año existe un **flujo de caja neto** del proyecto Qi,resultante de los cobros (Ci) y pagos (Pi) Normalmente los proyectos comienzan con un desembolso inicial (A).

Los cobros figuran en positivo, y los pagos y el **desembolso inicial en negativo**.

Q_i = Flujo neto de caja en el año i = $C_i - P_i$ $\qquad -A = Q_o$

Valor actual neto (VAN)

Mide cuánto vale un proyecto. Es la diferencia entre los flujos de tesorería del proyecto y la inversión inicial.

Para calcularlo se actualizan los flujos futuros esperados a la tasa de rentabilidad ofrecida por alternativas de inversión comparables. Esta tasa se denomina coste de oportunidad del capital, ya que es la rentabilidad a la que se renuncia al invertir en ese proyecto. Los proyectos con VAN positivo se realizan, con VAN negativo se rechazan.

$\frac{1}{(1+i)}$ $\frac{1}{(1+i)^2}$ $\frac{1}{(1+i)^3}$ $\frac{1}{(1+i)^n}$

-A Q1 Q2 Q3 Qn

0 1 2 3 ... n Tiempo (años)

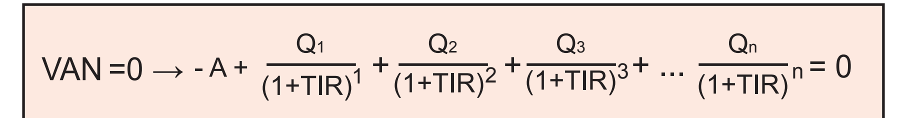
$$VAN = -A + \frac{Q_1}{(1+i)^1} + \frac{Q_2}{(1+i)^2} + \frac{Q_3}{(1+i)^3} + \dots \frac{Q_n}{(1+i)^n}$$

Proceso del cálculo del VAN

1- Predecir los flujos de tesorería (cash flows) del proyecto.
2- Estimar el coste del capital.
3- Actualizar los flujos utilizando el coste de capital.
4- Realizar el proyecto si el VAN > 0

Tasa interna de rentabilidad (TIR)

Mide la rentabilidad del proyecto. La rentabilidad = beneficio / inversión .
Si un proyecto requiere una inversión de 1000 € y genera en un año un beneficio de 100 € (Q1-A) , su TIR= 10%.
Pero si el proyecto genera flujos de caja en distintos periodos, el cálculo se complica:será el tipo de descuento que hace el VAN=0.



$$VAN=0 \rightarrow -A + \frac{Q_1}{(1+TIR)^1} + \frac{Q_2}{(1+TIR)^2} + \frac{Q_3}{(1+TIR)^3} + \dots \frac{Q_n}{(1+TIR)^n} = 0$$

No hay un método simple para despejar la TIR, por lo que se emplean hojas de cálculo, o pesados sistemas manuales de "tanteo".

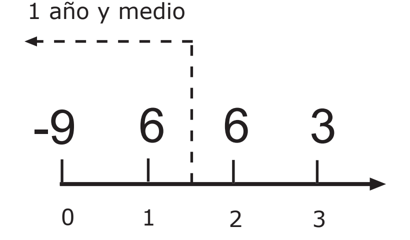
Proceso del cálculo del TIR

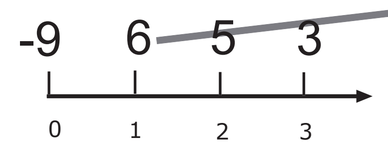
1- Igualar el VAN a cero, manteniendo como incógnita la tasa de descuento.
2- Despejar el TIR.
3- Comparar el TIR con el coste de capital del mercado (i).
4- Realizar el proyecto si el TIR > i

Plazo de recuperación (Payback)

Es el tiempo que transcurre hasta que los flujos de tesorería permiten recuperar el desembolso inicial del proyecto. Según este criterio son preferibles los proyectos que recuperan antes el desembolso inicial.

Es un criterio simple y de fácil cálculo, pero informal y poco riguroso, ya que no tiene en cuenta el distinto valor del dinero en el tiempo (no descuenta) ni los flujos de caja posteriores a la recuperación.
Para su cálculo se emplea métodos de proporcionalidad ("regla de tres").





En el primer año se recuperan 6 → Payback **1 año**…**7 meses** y…. **6 días**

En el segundo año se recuperan 5, por lo que la proporción será:

12 meses se ingresan 5
M meses se ingresaran 3 (las que faltan hasta 9) → M = 7, 2 meses

1 mes son 30 días
0,2 meses son D días → D = 6 días

Limitaciones de los distintos criterios

VAN

El criterio del VAN selecciona aquellos proyectos con resultado positivo, y si existe limitación de fondos, el que tiene un VAN mayor. Supongamos dos proyectos y un coste de capital del 5%.

Proyecto a

0	1
-1	2

$$VAN\ a = -1 + \frac{2}{(1,05)} = 0,90\ €$$

TIR a = 100 %

Proyecto b

0	1	2	3
-9	0	0	11,5

$$VAN\ b = -9 + \frac{11,5}{(1,05)^3} = 0,93\ €$$

TIR b= 8,51 %

Según el criterio del VAN ambos proyectos son realizables (VAN > 0) y en caso de restricción de fondos, sería preferible el B ($VAN_B > VAN_A$).

Sin embargo el sentido común nos hace plantearnos dudas:

-La rentabilidad del primer proyecto es mucho mayor (se invierte 1 y se obtiene un VAN de 0,90) que en el segundo (se invierte 9 y se obtiene un VAN de 0,93).

-El plazo del segundo es mucho mayor, por lo que la incertidumbre aumenta.

TIR

Muchas empresas prefieren el criterio TIR por el ejemplo anterior, sin embargo no está exento de problemas.

Proyecto a

0	1
-1	2

$$VAN\ a = -1 + \frac{2}{(1,05)} = 0,90\ €$$

TIR a = 100 %

Proyecto b

0	1
1	-2

$$VAN\ a = 1 + \frac{-2}{(1,05)} = 0,90\ €$$

TIR a = 100 %

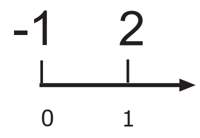
El criterio TIR valora igual ambos proyectos, lo que es absurdo como indica el VAN

Limitaciones de los distintos criterios

PAYBACK

Además de ser mucho menos riguroso en su cálculo que el VAN y el TIR (ya que no descuenta), también presenta graves incongruencias.

Proyecto a



$$\text{VAN a} = -1 + \frac{2}{(1{,}05)} = 0{,}90\ €$$

TIR a = 100 %

Pay back a = 6 meses

Al no tener en cuenta los flujos posteriores a la recuperación, se pueden producir elecciones absurdas.

Proyecto b

-1 1 999 999

0 1 2 3

$$\text{VAN b} = -100 + \frac{30}{(1{,}05)^3} + \frac{999}{(1{,}05)} + \frac{999}{(1{,}05)} = 81.769{,}05\ €$$

TIR b = 3.159,21 %

Pay back b = 12 meses

Proyecto empresarial

1. El plan de empresa.
2. La estructura del plan de empresa.
3. El resumen ejecutivo.
4. Descripción del proyecto empresarial.
5. Descripción del producto o servicio.
6. El plan de marketing.
7. Producción y medios técnicos.
8. Organización y recursos humanos.
9. Forma jurídica.
10. Estudio económico financiero.
11. Trámites de constitución de una sociedad mercantil.



La empresa

Administración	Producción
Marketing	Finanzas

Proyecto empresarial

1. El plan de empresa

Es una memoria detallada del proyecto empresarial, un esquema de su razonamiento.
Sus funciones son:

- Internas. Punto de referencia durante la ejecución del proyecto.

- Externas. Tarjeta de presentación del emprendedor para obtener financiación.

Plan de empresa: documento que refleja con detalle el contenido del proyecto empresarial.

Requisitos elaboración:

1. **Claro:** redacción clara, concisa y veraz.
2. **Actual:** información y datos recientes.
3. **Global:** todas las áreas de la empresa.
4. **Comprensible:** inteligible para todos los destinatarios.

Contenidos del plan de empresa

- **Por qué**. Las empresas se orientan a los consumidores. Se debe explicar su misión.

- **Qué**. Analizar los productos que se van a ofrecer y los objetivos que se fijan.

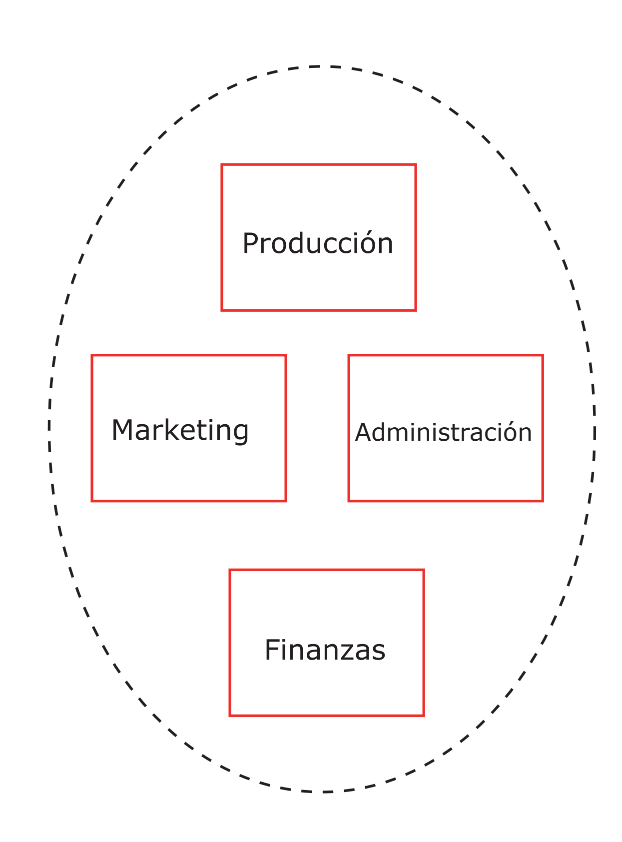
- **Quién**. Identificar a los promotores, destacando sus capacidades y experiencia para desarrollar la idea empresarial.

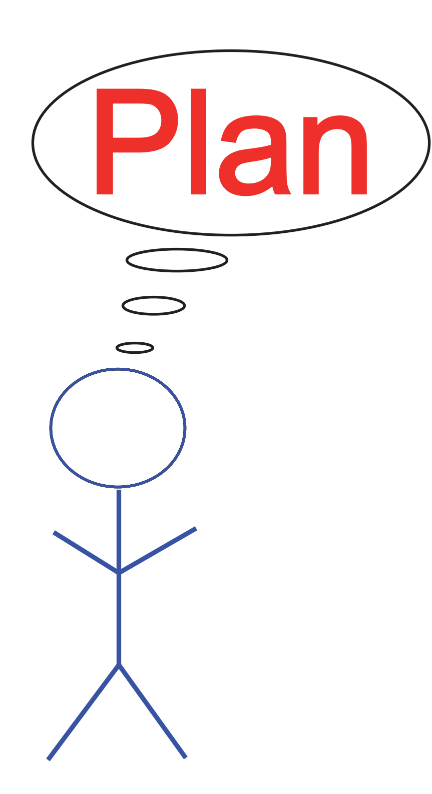
- **Cómo**. Definir el tipo de organización y las necesidades de recursos humanos.

- **Dónde**. Señalar el ámbito de actuación y los segmentos del mercado a los que se dirige.

- **Cuándo.** Temporalizar los distintos momentos de ejecución.

- **Cuánto**. Prever los ingresos y gastos, y la gestión de tesorería para verificar que la idea es viable.





2. La estructura del plan de empresa

El plan de empresa relata la historia de nuestro proyecto empresarial:

- Inicio: "el escenario". Definición de la idea, sus antecedentes y gestación.

- Desarrollo: "la acción". Explicación detallada de la propuesta.

- Desenlace: "las conclusiones". Qué se necesita, qué riesgos existen y cómo se evitarán. Cuál es la recompensa esperada (beneficios).

"El plan de empresa se debe estructurar de la misma forma que una historia…" Finch (2002)

Estructura del plan de empresa:

1. Resumen ejecutivo.

2. Descripción del proyecto empresarial.

3. Descripción del producto o servicio.

4. Plan de marketing.

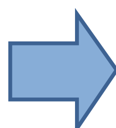
6. Producción y medios técnicos.

7. Organización y Recursos Humanos.

8. Forma Jurídica.

9. Estudio económico financiero.

A mayor planificación



Mayor probabilidad de supervivencia

"Un objetivo sin un plan es un sueño". W.J. Reddin

3. El resumen ejecutivo

Es una breve descripción del producto, el mercado, la empresa, sus factores de éxito, las necesidades de financiación y los resultados esperados.

Es la primera evaluación de la propuesta, de sus miembros, su idea, la oportunidad, índices y proyecciones.

En el plan de empresa figura al principio, pero el resumen es lo último que se elabora

El **resumen ejecutivo** debe captar rápidamente la atención del lector, en muchas ocasiones es lo único que se lee…

Estructura y contenido del resumen ejecutivo:

- Claro y conciso, preferiblemente en una o dos páginas , si son más, se deben acompañar de imágenes o gráficos ilustrativos.

- Cómo se creará valor para el consumidor, qué se pretende lograr y quién está involucrado.

- Cuál es el estado actual del proyecto empresarial.

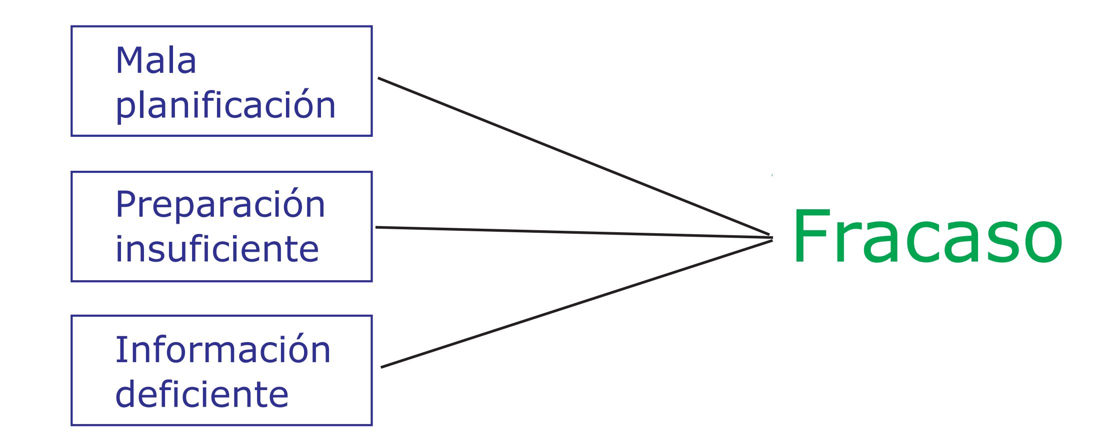
Predominarán las ideas positivas, se evitará nombrar los riesgos potenciales y se expondrán las principales cifras de negocio (grandes números, y sin decimales).

Causas del fracaso de los nuevas empresas:

- **Falta de planificación**. No basta con una buena idea, para tener posibilidades de supervivencia se debe planificar cuidadosamente el proyecto.

- **Falta de preparación**. Los emprendedores con carencias en conocimientos técnicos y habilidades sociales tienen muy pocas posibilidades.

- **Falta de información adecuada**. El conocimiento del producto, competencia, del estado de madurez del mercado, de las nuevas tendencias o de las leyes vigente.



4. Descripción del proyecto empresarial

Descripción de forma sintética de la **visión, misión y objetivos** del proyecto, quiénes lo van a llevar a cabo y cuál es la idea de negocio.

Misión: ¿Para qué existimos?
Visión: ¿Cómo queremos ser en unos años?
Valores: ¿En qué creemos y cómo somos?

La idea: buscando el hueco en el mercado

Las necesidades de los clientes son las que definen los huecos que existen en el mercado. Las empresas crean valor elaborando un producto o servicio que satisfaga estas necesidades, logrando la satisfacción de los clientes.

Necesidad del cliente → Define hueco → Elaboración producto → Satisfacción cliente

Buscando el hueco en el mercado

La empresa enfocada al cliente

1- Detectar una necesidad no cubierta (o deficientemente cubierta).

2- Existir un público objetivo suficiente, para que compense desarrollar el proyecto.

3- Desarrollar un producto atractivo para que el consumidor lo compre.

4- Definir el posicionamiento estratégico, la imagen que se desea tener en la mente de consumidor: liderazgo en costes, diferenciación, especialización…

La empresa ha de enfocarse a crear valor para el consumidor, para lo que debe desarrollar **ideas suficientemente innovadoras.**

5. Descripción del producto o servicio

Se debe describir con precisión el producto o servicio que se ofertará, incidiendo en:

- ¿Qué necesidad va a satisfacer?

- ¿A qué mercado se dirigirá?

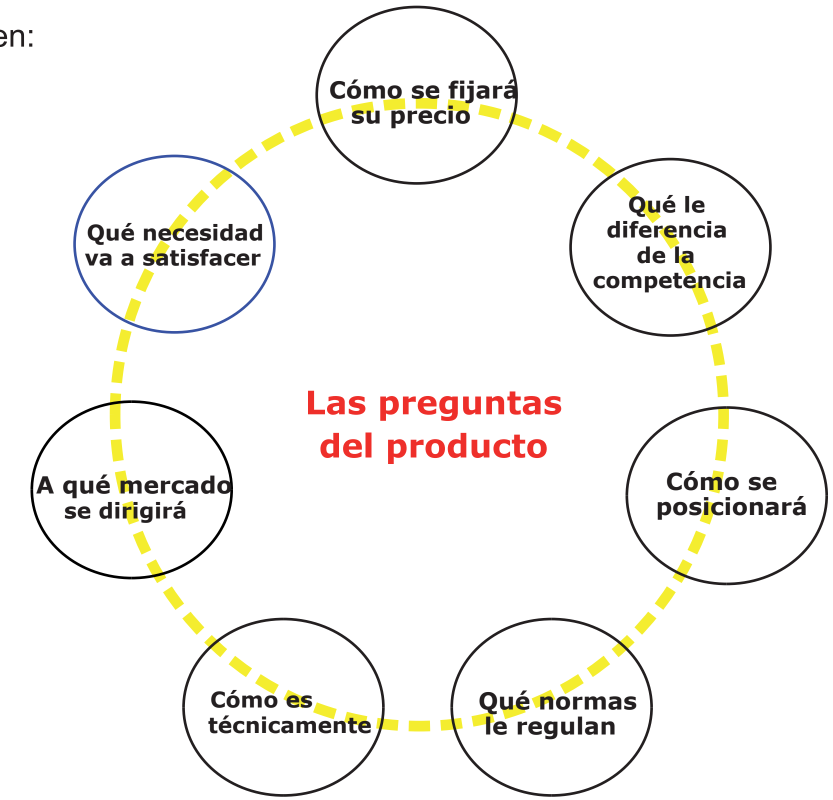
- ¿Cómo es técnicamente?

- ¿Cómo se posicionará?

- ¿Qué le diferencia de la competencia?

- ¿Cómo se fijará su precio en el mercado?

- ¿Qué normas, leyes o patentes le regulan?



Como señala Nueno (2001) , resulta conveniente pensar además qué aspectos del producto o servicio permiten una extensión del mismo:

- Posibilidad de **modificarlo** y así poder introducirlo en otros mercados.
- Posibilidad de encontrar **productos o servicios complementarios** que permitan incrementar las ventas.
- Posibilidad de extender el concepto de producto hacia una **familia de productos**.
- Posibilidad de encontrar **avances** que permitan, mediante su incorporación, pensar en la segunda o tercera generación del producto.

Una vez que la empresa haya sido fundada con éxito, es preciso garantizar su crecimiento y éste sólo es posible mediante una **oferta de productos o servicios continuamente renovada** (Nueno, 2001).

Guía LUCES oadl.es/luces

El desarrollo del plan de marketing se va concretando en las tres fases, pero se debe destacar que:

- El producto es viable.

- La empresa tiene un hueco en el mercado.

Satisfacción y fidelización

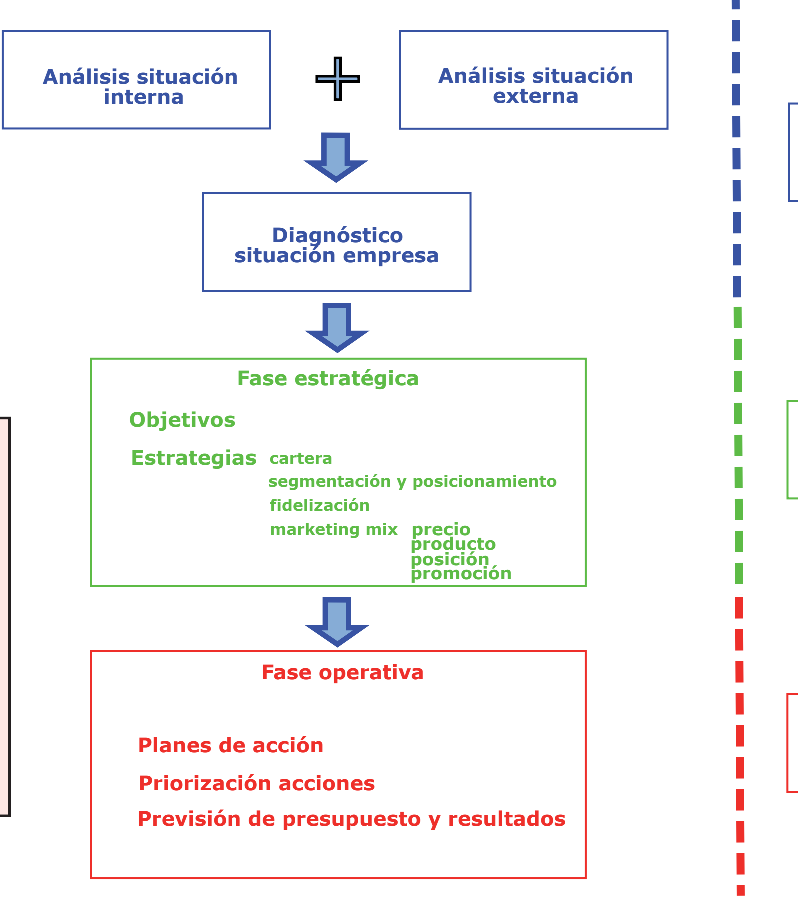
Para que el producto sea viable en el medio plazo, se debe concretar cómo se gestionarán las relaciones con los clientes, y en concreto, las estrategias de fidelización.

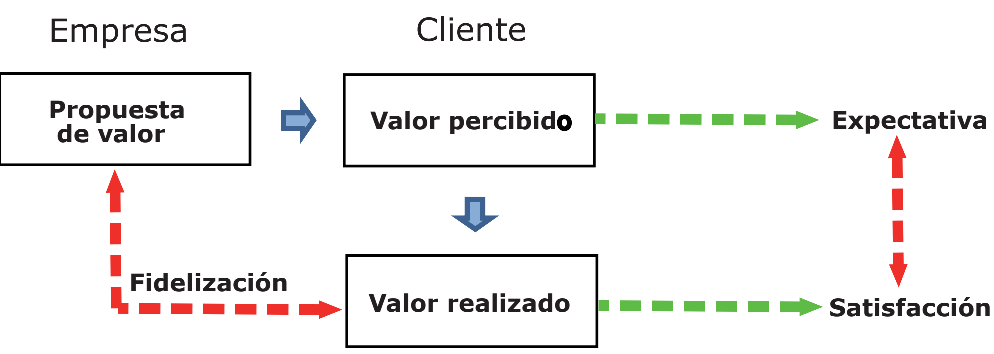
Propuesta de valor: beneficios o valores que la empresa promete proporcionar a sus clientes para satisfacer sus necesidades.

Valor percibido por el cliente: valoración que realiza el cliente de los beneficios que obtiene de una oferta del mercado, respecto a las ofertas de la competencia.

Satisfacción del cliente: grado en que el rendimiento percibido se ajusta a las expectativas.

Fases del plan de marketing





7. Producción y medios técnicos

Es el estudio de los medios materiales y humanos requeridos, abarcando las siguientes cuestiones:

- ¿Dónde produciremos?

- ¿Cómo lo haremos?

- ¿Qué cantidad?

- ¿En cuánto tiempo?

Localización y logística

- Descripción del lugar escogido para emplazar la empresa, comentando los motivos de la elección.

- Análisis de la red de comunicaciones disponible.

- Referencias a normativas y exigencias legales.

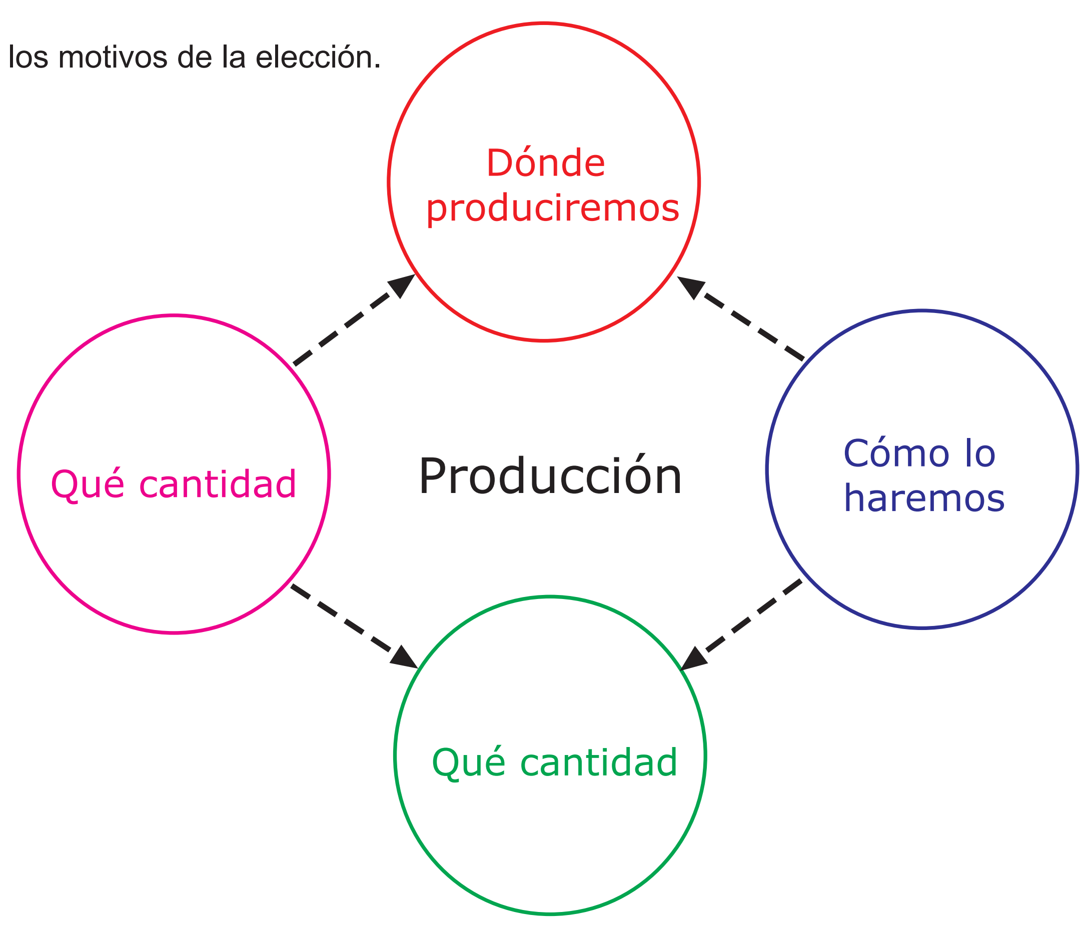
Descripción del proceso productivo

- Estrategias y modelos de producción.

- Procesos de control de calidad.

- Gestión de residuos.

- Estrategias de logística: abastecimiento, stocks…



8. Organización y recursos humanos

En las empresas del siglo XXI, el factor humano es el decisivo.

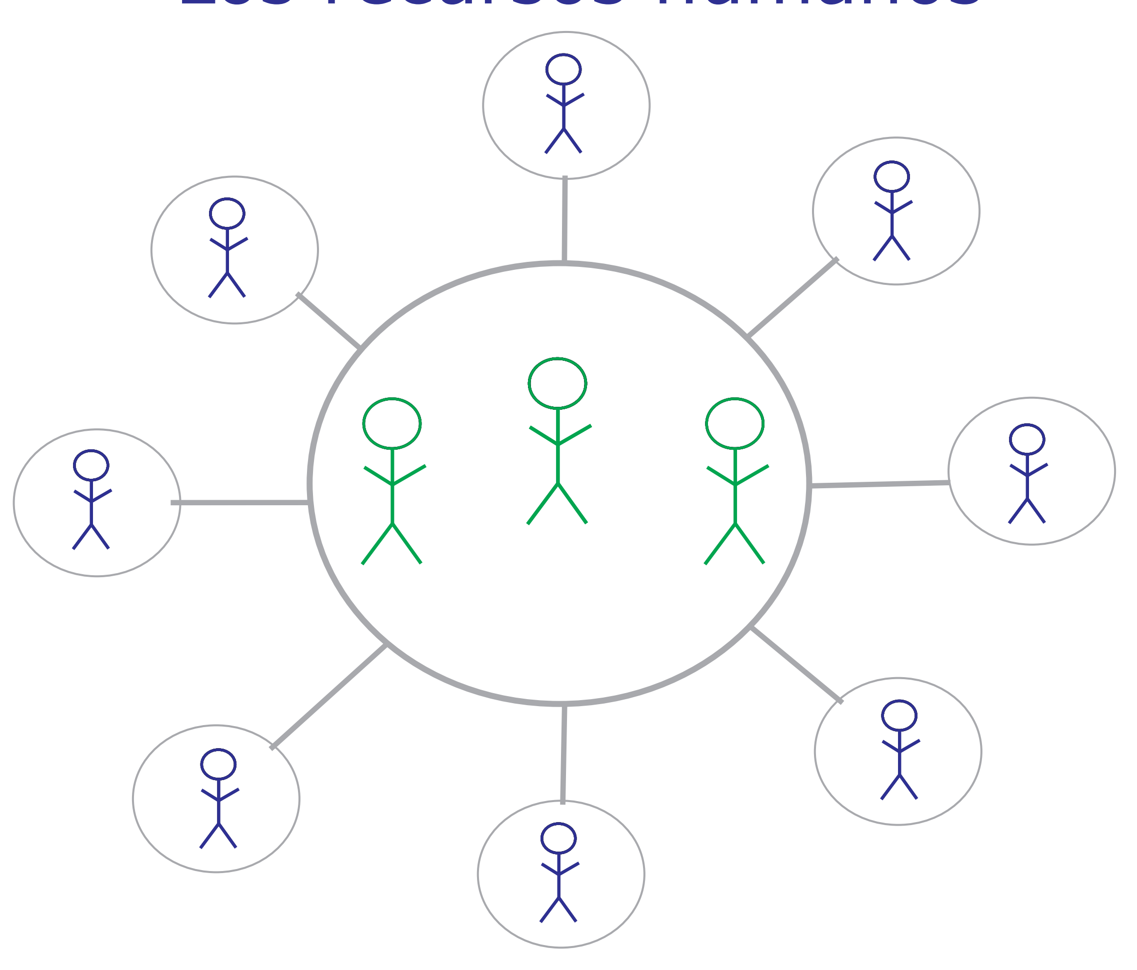
Se concretará qué grupo humano es necesario, explicitando la función y responsabilidad que tendrá cada persona en la empresa:

- **Organigrama de la empresa**. Dibujo de la organización de las personas que integran la empresa, mostrando las relaciones de mando.

- **Recursos humanos internos**. Descripción del perfil (experiencia, conocimientos, habilidades y motivaciones) de las personas que integrarán el equipo humano de la empresa.

Análisis de las modalidades de contratación óptimas para cada puesto, de las políticas salariales y de los incentivos.

- **Recursos humanos externos.** Explicación de qué personas externas a la empresa desarrollarán tareas para la misma, así como la modalidad de la relación (trabajadores autónomos dependientes, empresas independientes o del grupo…).



9. Forma jurídica

Descripción de quiénes son los socios y cuáles serán sus aportaciones. También se aclarará si existen socios trabajadores y en qué condiciones se les remunerará.

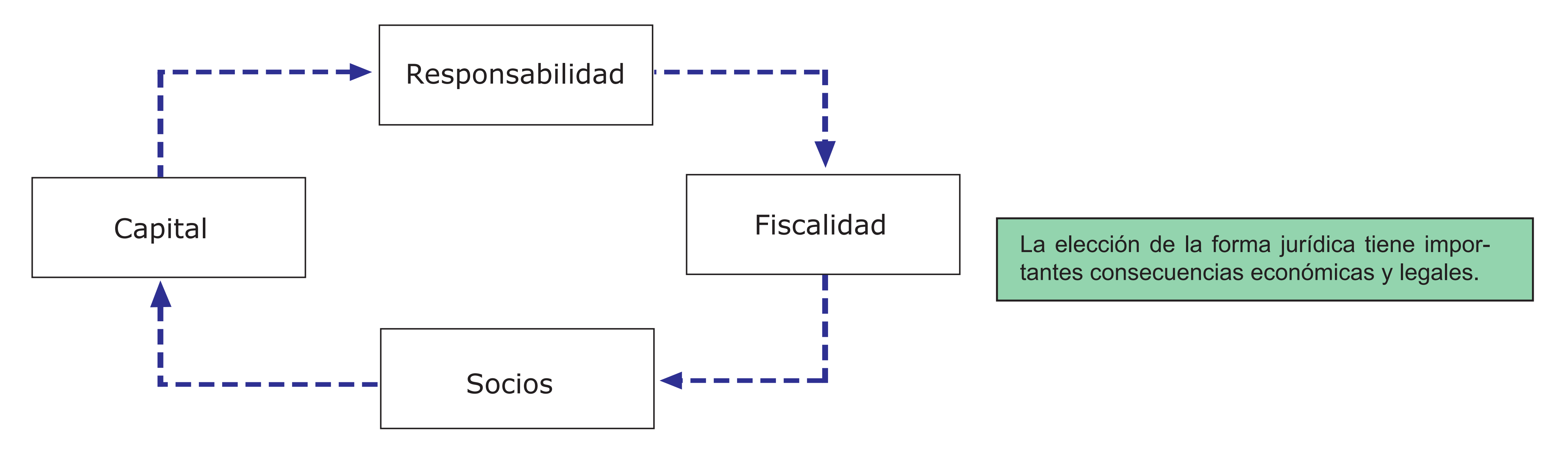
En la elección de la forma jurídica es importante valorar:

- **La responsabilidad frente a terceros**. Exiten formas jurídicas en las que se limita esta responsabilidad (S.A o S.L), mientras que en otras (empresario individual o sociedad colectiva) el riesgo recae sobre el patrimonio personal.

- **El capital necesario para su constitución.** Unas formas jurídicas no tienen capital de constitución mínimo (empresario individual), mientras otras requieren una aportación elevada (S.A).

- **El número de socios.** No disponer del número mínimo de socios puede limitar la elección de la forma mercantil (en las sociedades laborales se requieren 4 socios como mínimo).

- **La fiscalidad soportada**. Según los ingresos previstos puede ser más interesante tributar al impuesto sobre sociedades o al IRPF. También hay que tener en cuenta que existen formas jurídicas como las cooperativas o las sociedades laborales, que están bonificadas fiscalmente.



Factores en la elección de la forma jurídica

Se cuantifica de forma clara pero rigurosa, todo lo aportado en las partes anteriores del plan.

Inversiones iniciales

Se distinguirán entre las que tengan un carácter de permanencia en la empresa (activo no corriente) y las que su periodo de permanencia sea inferior al año (activo corriente).

Financiación

Indica de dónde provienen los fondos para financiar las inversiones. Se puede distinguir entre los recursos propios (aportaciones de los socios y subvenciones) y los ajenos (deudas a corto y largo plazo).

Ingresos y gastos

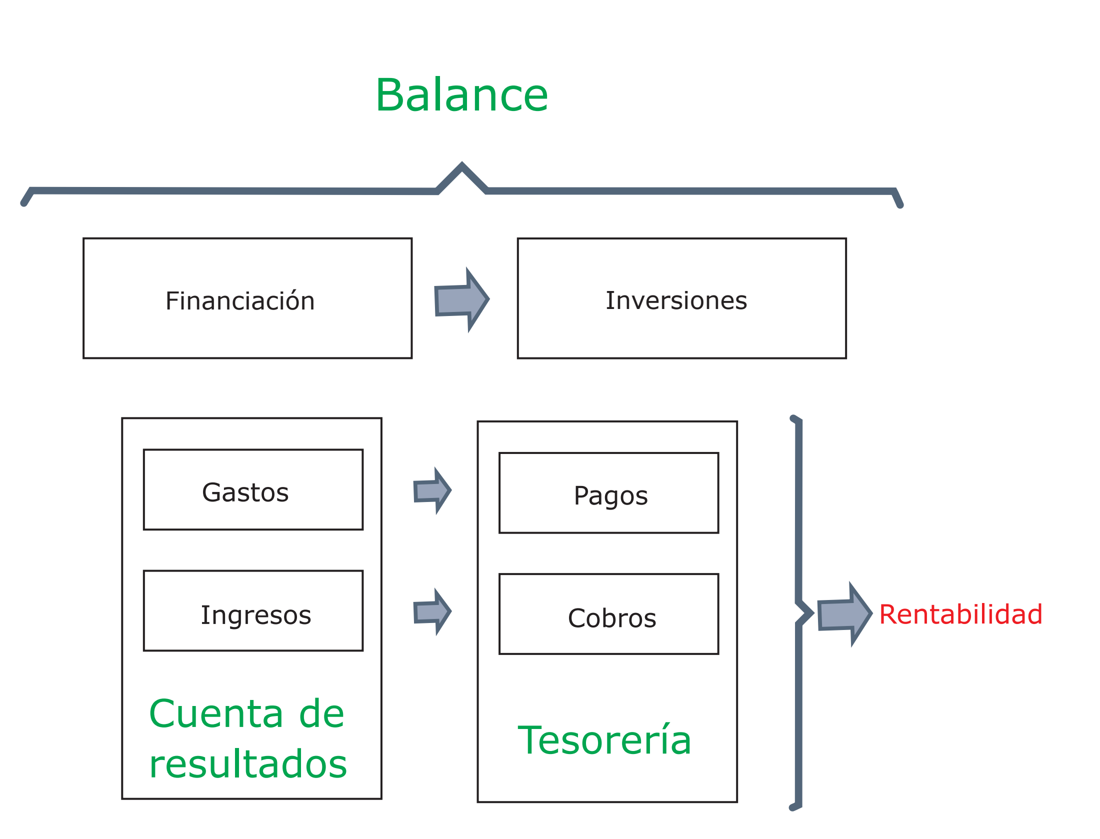
Se realizará una previsión realista de los ingresos y gastos de la empresa, durante un periodo que se considere adecuado según la naturaleza de la actividad.

Cobros y pagos

La mala planificación de la tesorería y los problemas de liquidez son determinantes para el cierre de muchas empresas. Como no suelen coincidir ingreso con cobro, ni gasto con pago, es necesario prever que se dispondrá de la liquidez adecuada, en el momento adecuado.

Umbral de rentabilidad

Teniendo en cuenta los costes (fijos y variables) y el precio, se determina el nivel mínimo de ventas a alcanzar para que el proyecto sea rentable. Se puede acompañar con el análisis de VAN, TIR y PAY BACK.



Estudio económico financiero

11. Trámites de constitución de una sociedad mercantil

Certificación negativa de nombre

Su fin es conocer que el nombre que queremos utilizar no coincide con el de otra empresa ya en funcionamiento.
Se realiza en el Registro Mercantil Central.

Ingreso capital de constitución en el banco

Apertura de una cuenta corriente a nombre de la empresa con la denominación “en constitución”, en la que se ingresa el capital social inicial de la empresa (cumpliendo los mínimos legales).

Escritura pública de constitución

Con el justificante del ingreso bancario y el certificado negativo de denominación, el notario puede realizar la escritura de la sociedad. La escritura es un documento en el que los socios manifiestan su voluntad de constituir la sociedad. Los estatutos son las normas que regirán su funcionamiento.

Inscripción en el Registro Mercantil provincial

Su finalidad es dar publicidad legal de la sociedad. La sociedad adquiere personalidad jurídica propia.

Trámites en Hacienda

Liquidación del ITPAJD (Impuesto de Transmisiones Patrimoniales y Actos Jurídicos Documentados).

Declaración censal

Solicitud de CIF

Trámites en la Seguridad Social

Inscripción de la empresa, afiliación y alta de trabajadores, pago de cotizaciones...

Trámites en el Ayuntamiento

Licencia municipal de obra, altas en servicios de aguas, basuras, residuos urbanos...

> Al igual que una persona física se inscribe al nacer en el registro civil, las empresas deben cumplir una serie de obligaciones administrativas